Respect ◆ Intégrité ◆ Excellence ◆ Leadership

Au service du
GOUVERNEMENT,
au service des
CANADIENS.

RAPPORT ANNUEL À LA SOUS-MINISTRE 2017-2018

BUREAU DE L'OMBUDSMAN DE LA SANTÉ MENTALE

OMBUDSMAN DE LA SANTE MENTALE

LES GENS D'ABORD!

Services publics et Approvisionnement Canada
Public Services and Procurement Canada

Canada

Pour soumettre des questions, des commentaires, des témoignages, des suggestions ou pour prendre rendez-vous avec l'ombudsman :

Adresse : Bureau de l'ombudsman de la santé mentale
Service publics et Approvisionnement Canada
Place du Portage III, 9C2-112
11, rue Laurier
Gatineau QC K1A 0S5
Canada

Heures d'ouverture : de 8 h 30 à 17 h (heure de l'Est)

Numéro sans frais : 1-844-278-1126

Courriel : TPSGC.OmbudSM-OmbudMH.PWGSC@tpsgc-pwgsc.gc.ca

MaSource (site intranet de SPAC) : https://masource-mysource.spac-pspc.gc.ca/fra/osm-omh/Pages/default.aspx

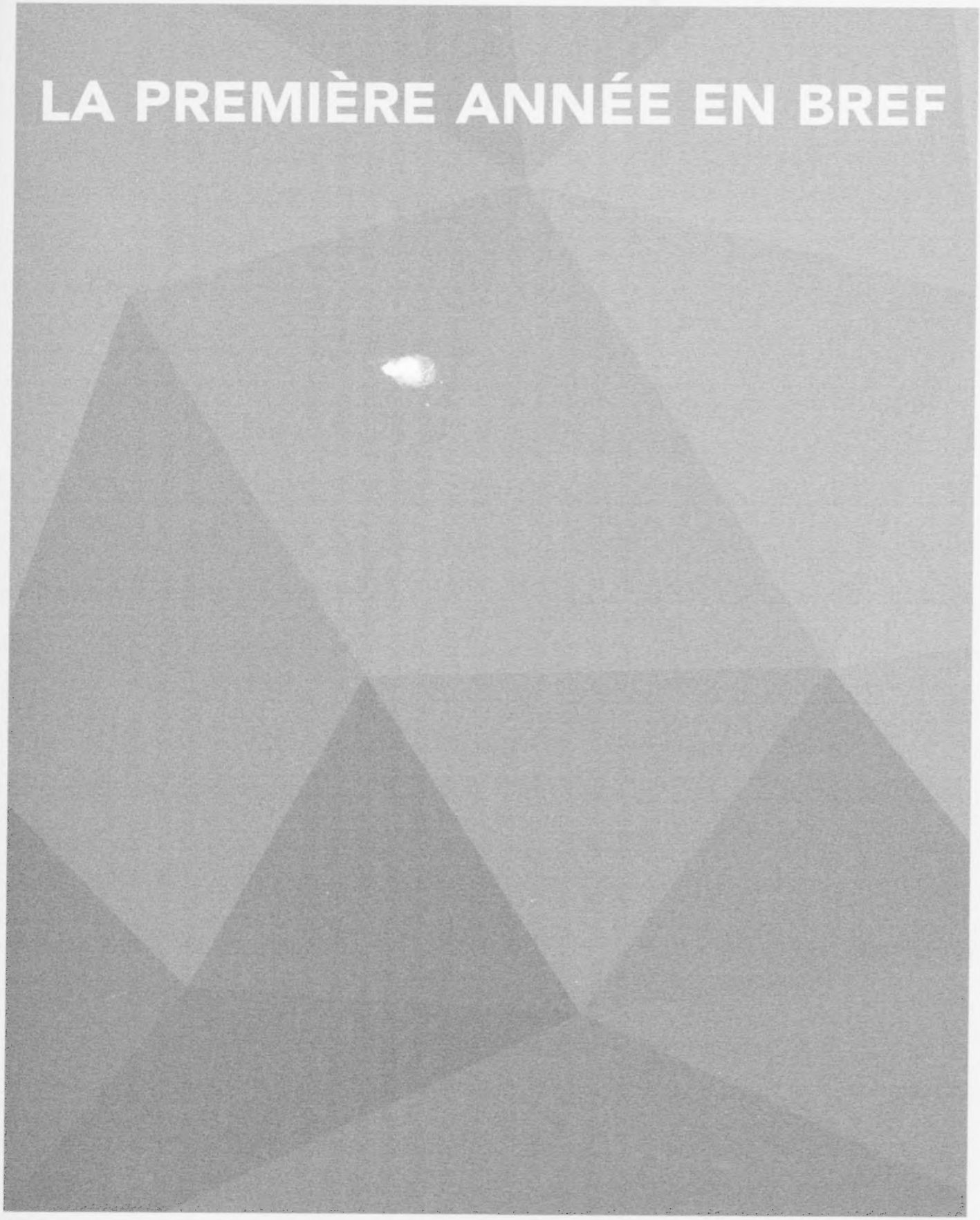
Site Internet de SPAC : http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/osm-omh/rapports-reports/2017-2018-fra.html

GCconnex : https://gcconnex.gc.ca/groups/profile/34614807/the-office-of-the-ombudsman-for-mental-health

GCpédia : http://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Bureau_de_l%27ombudsman_de_la_sant%C3%A9_mentale_(SPAC)

N° de catalogue : P1-37F-PDF

LA PREMIÈRE ANNÉE EN BREF



LA PREMIÈRE ANNÉE EN BREF

87
PRÉSENTATIONS
à plus de
2 500
EMPLOYÉS

PLUS DE
400
RENCONTRES CONFIDENTIELLES

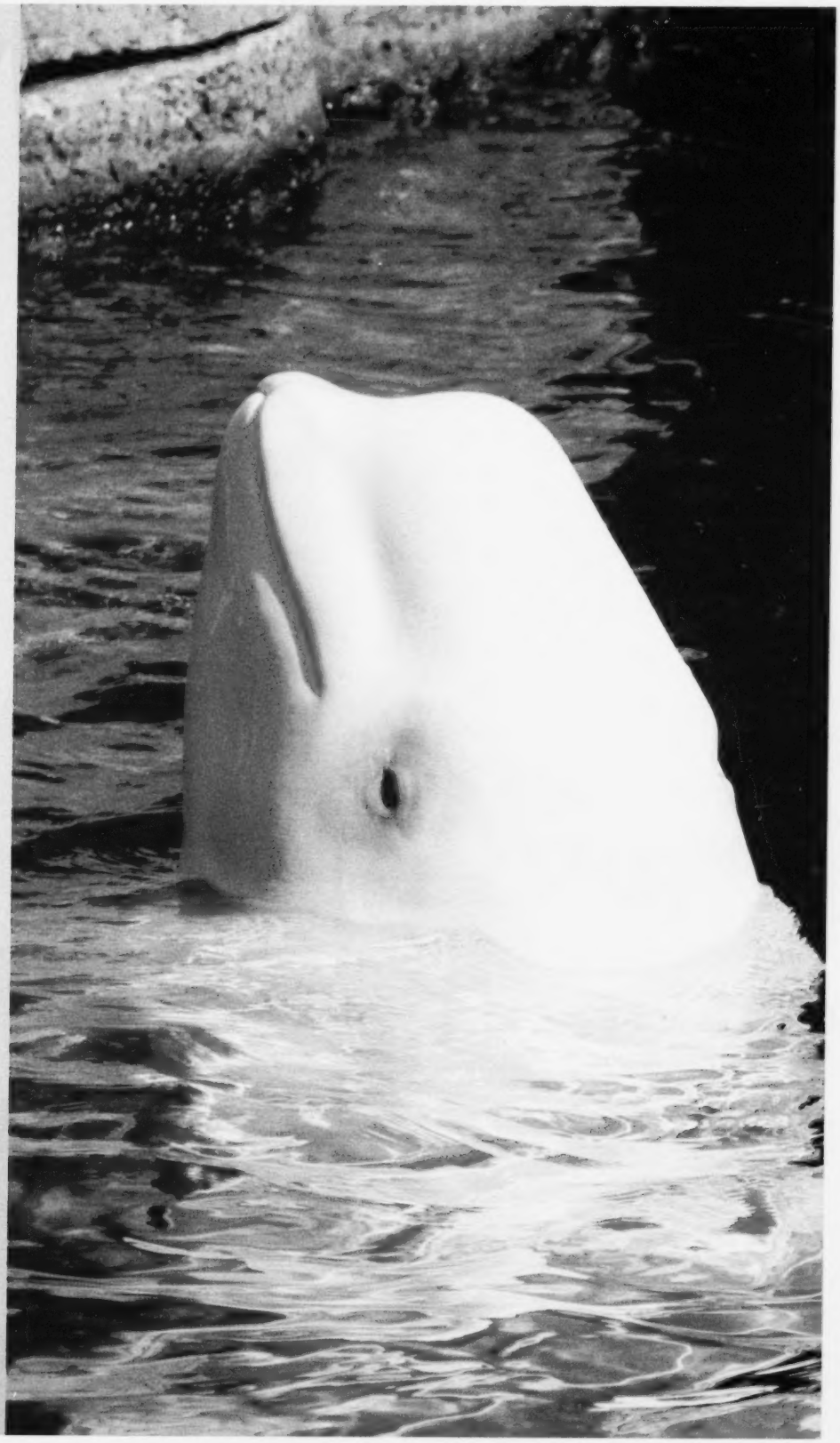
17
VISITES RÉGIONALES

16
CONSULTATIONS
auprès de divers intervenants de la fonction publique, du secteur privé et du milieu universitaire

4
PARTENARIATS
noués avec des chercheurs, des universités et des organisations fédérales

4
ÉVALUATIONS EN MILIEU DE TRAVAIL[1]
recommandées de façon informelle à la haute direction

[1]Réalisée par un tiers, l'évaluation du milieu de travail permet de cerner les points de mécontentement et les sources de conflits au sein d'une organisation ainsi que d'envisager des solutions potentielles. L'objectif principal de l'évaluation est d'améliorer le climat du milieu de travail.



SOMMAIRE DU RAPPORT

Le rapport annuel du Bureau de l'ombudsman de la santé mentale (« le Bureau ») de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) fait état de ses activités pour la période allant du 6 février 2017 au 31 mars 2018. Un premier rapport a été publié le 21 septembre 2017.

OBJECTIFS

Ce rapport poursuit trois objectifs :

1. **dresser un portrait de la situation à SPAC** à partir des constats de l'ombudsman tirés des rencontres et des consultations auprès des employés et de diverses sources de renseignements;
2. **présenter des recommandations d'amélioration supplémentaires** tout en faisant état des réalisations accomplies;
3. **faire connaître les principaux projets et activités entamés par le Bureau** en vue d'appuyer les engagements au niveau ministériel et fédéral en matière de santé mentale et de mieux-être au travail.

PRINCIPALES OBSERVATIONS

Les enjeux signalés par l'ombudsman dans le premier rapport[2] demeurent au cœur des préoccupations de plusieurs employés. À cela s'ajoutent d'autres comportements ou facteurs pouvant être à l'origine de problèmes de santé mentale en milieu de travail, soit :

1. l'incivilité;
2. le harcèlement, l'intimidation et le manque de respect;
3. le favoritisme, le manque d'équité et de transparence;
4. la charge de travail et le niveau de stress au travail.

RECOMMANDATIONS

Outre les huit recommandations[3] formulées dans le premier rapport, l'ombudsman en présente trois nouvelles qui découlent de ses observations ainsi que des souhaits exprimés par les employés à l'échelle du pays :

1. en collaboration avec les employés, au sein des directions générales et des régions, **élaborer des outils pour promouvoir la civilité et le respect dans le milieu de travail;**
2. par l'entremise d'instruments à la disposition du Ministère, **envisager l'adoption d'un énoncé, ou autre moyen, permettant aux employés de relever des comportements inappropriés, harcelants ou agressifs** de la part de collègues, de clients, de partenaires ou de fournisseurs;
3. **offrir de façon systématique le** Programme d'accueil et d'orientation à l'intention des nouveaux employés et étudiants à l'échelle du Ministère et ajouter le volet **« santé psychologique »** au cours obligatoire sur la santé et la sécurité.

[2]Dans le premier rapport, l'ombudsman a indiqué que certains comportements peuvent être à l'origine de l'apparition de problèmes de santé mentale en milieu de travail ou la détérioration d'un enjeu existant, soit : le manque de communication, de confiance et d'empathie principalement entre l'employeur et l'employé; le manque de courtoisie et de respect notamment entre l'employeur et l'employé; l'incidence des changements organisationnels sur les employés.

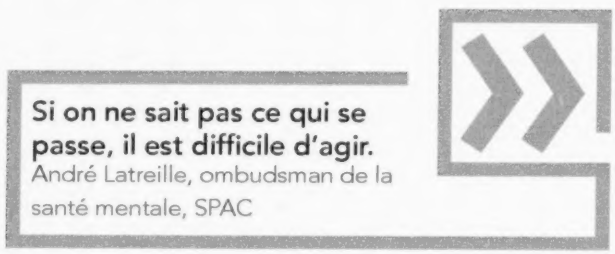
[3]Dans le premier rapport, l'ombudsman a proposé huit recommandations regroupées sous trois catégories : **le leadership** (1. revoir les pratiques de recrutement, de perfectionnement et d'évaluation des superviseurs, des gestionnaires et des cadres en mettant l'accent sur la gestion des personnes; **l'environnement de travail** (2. mener des entrevues des entrevues de départ; 3. mettre sur pied une fonction d'examen et d'évaluation des projets ministériels du point de vue de la santé mentale; 4. effectuer une évaluation des profils de risques psychologiques; 5. nommer des coordonnateurs régionaux du mieux-être; 6. recommandations pour le Centre des services de paye de Miramichi; **la formation et la reconnaissance** (7. offrir de la formation en santé mentale aux membres de la direction et aux employés; 8. introduire le Prix d'excellence de la sous-ministre pour la santé mentale.)

PROJETS ET ACTIVITÉS DU BUREAU

Divers projets et activités ont été entamés par le Bureau, notamment :

1. de **nombreuses activités de communication et de rayonnement** visant à sensibiliser les employés à l'importance de la promotion et de la protection de la santé mentale;
2. l'établissement d'une **série de trois sondages sur la santé mentale**;
3. l'élaboration d'un **outil de mesure du rendement en santé mentale**, au moyen duquel les ministères et les organismes pourront mesurer, de manière coordonnée, leur rendement en matière de santé mentale et faire un bilan à cet égard;
4. la mise sur pied d'un **comité interministériel des ombudsmans organisationnels**;
5. la création d'un **tableau d'honneur** mettant en valeur des employés inspirants qui s'efforcent de contribuer de façon positive à la santé mentale à SPAC.

Ces projets se poursuivront au cours de l'exercice 2018-2019, et les derniers développements seront communiqués régulièrement aux employés pour les informer de l'état d'avancement des projets.



Si on ne sait pas ce qui se passe, il est difficile d'agir.
André Latreille, ombudsman de la santé mentale, SPAC

Table des matières

1 INTRODUCTION 3
1.1 Message de l'ombudsman de la santé mentale 4
1.2 Au sujet du Bureau 6

2 PORTRAIT DE LA SITUATION 7
2.1 Rencontres confidentielles 8
2.2 Visites régionales 10
2.3 Motifs des rencontres 12
2.4 Interventions 14
2.5 Observations : ce que l'ombudsman a observé 15
2.6 Observations : ce que les données disent 24

3 RECOMMANDATIONS 29
3.1 Retour sur les premières recommandations de l'ombudsman 30
3.2 Pratiques exemplaires 32
3.3 Nouvelles recommandations 36

4 PROJETS ET ACTIVITÉS DU BUREAU 39
4.1 Communications et rayonnement 40
4.2 Partenariats 43
4.3 Outil de mesure du rendement en santé mentale 45
4.4 Sondages sur la santé mentale 46
4.5 Tableau d'honneur des personnes inspirantes 47
4.6 Comité interministériel des ombudsmans organisationnels 48

5 Conclusion 49
5.1 Priorités du Bureau pour 2018-2019 50
5.2 Mot de la fin 50

ANNEXES 51
A – Plan d'action de SPAC donnant suite aux recommandations de l'ombudsman 51
B – Stratégie de la santé mantale de SPAC 52
C – Effets des comportements incivils sur les personnes et sur l'organisation 53
D – Les valeurs fondamentales du Bureau de l'ombudsman de la santé mentale 54
Bibliographie 55

1 INTRODUCTION

1.1 MESSAGE DE L'OMBUDSMAN DE LA SANTÉ MENTALE

Le 6 février dernier marquait le premier anniversaire de la création du Bureau de l'ombudsman de la santé mentale (« le Bureau »). Une première année déterminante et unique pour le Ministère en ce qui a trait à sa volonté de bâtir et d'assurer des milieux de travail sains et sécuritaires. En créant le Bureau, le Ministère s'est positionné comme un chef de file en matière de santé mentale au sein de la fonction publique fédérale. La création du Bureau a été accueillie favorablement par de nombreux employés.

Tout au long de l'année, je suis allé à votre rencontre pour prendre le pouls de la situation. J'admire l'ouverture avec laquelle vous parlez de santé mentale et votre désir d'améliorer notre milieu de travail. Dans mon rapport annuel, je formule des recommandations adaptées à notre réalité, et ce, afin d'assurer des milieux de travail où la personne figure au premier plan dans tout ce que l'on fait.

J'observe que les membres de la haute direction font preuve d'une volonté sincère de remédier aux enjeux soulevés par le Bureau, soit en menant des évaluations en milieu de travail, en prenant des mesures correctives immédiates ou en demandant des avis et des conseils au Bureau. En outillant nos employés, nos superviseurs, nos gestionnaires et nos cadres, nous serons en mesure de réagir plus rapidement et efficacement.

Je constate qu'un nombre croissant d'employés, seuls ou en groupe, se sont adressés à mon bureau pour exprimer leurs inquiétudes, leurs frustrations et leur malaise à l'égard de comportements abusifs, agressifs ou de harcelants de la part de collègues, de gestionnaires et de clients, à l'interne ou à l'externe du Ministère. Ensemble, ils ont levé le voile sur ces comportements inappropriés et ils attendent de l'organisation qu'elle les écoute et qu'elle agisse.

Je tiens à mentionner aussi que plusieurs gestionnaires ont fait appel au Bureau pour obtenir des avis et conseils en matière de gestion des personnes et pour valider des démarches qu'ils envisageaient en vue de soutenir des employés en difficulté. D'autres m'ont consulté pour savoir comment agir avec des employés qui vivaient des enjeux en matière de santé mentale, soit dans leur vie personnelle soit dans leur vie professionnelle, et qui ne souhaitaient pas en parler ouvertement ou consulter un professionnel de la santé. Souvent, en pareil cas, les gestionnaires ne savent pas comment aider l'employé qui, aux prises avec des difficultés, pense ne pas en faire assez pour appuyer le reste de l'équipe. Les gestionnaires ont souvent réaffirmé la nécessité de disposer de plus d'outils pratiques.

Dans un autre ordre d'idées, je suis ravi de constater que notre leadership ministériel en matière de santé mentale ait été remarqué au sein de la fonction publique. En effet, plusieurs organisations fédérales songent à suivre notre modèle et à créer leur propre bureau d'ombudsman. Je suis fier de la contribution du Bureau au changement de culture au sein de notre ministère et de la fonction publique dans le domaine de la santé mentale.

Enfin, je salue les travaux du Groupe de travail sur la santé et la sécurité psychologiques qui a élaboré la toute première Stratégie sur la santé mentale à SPAC, approuvée en octobre 2017 par le comité exécutif de la sous-ministre. Cette stratégie nous rappelle que nous avons tous un rôle à jouer pour protéger la santé mentale et assurer un environnement de travail sain et sécuritaire.

Je vous invite à lire ce rapport annuel qui se veut un instantané du travail accompli par une petite équipe du tonnerre, à qui je dis un immense merci.

Debout (de gauche à droite) : Nicholas Radzichowsky, Kia Goutte, André Latreille (l'ombudsman) et Nélia Medeiros
Assises (de gauche à droite): Valentina Fumagalli et Danielle Caron

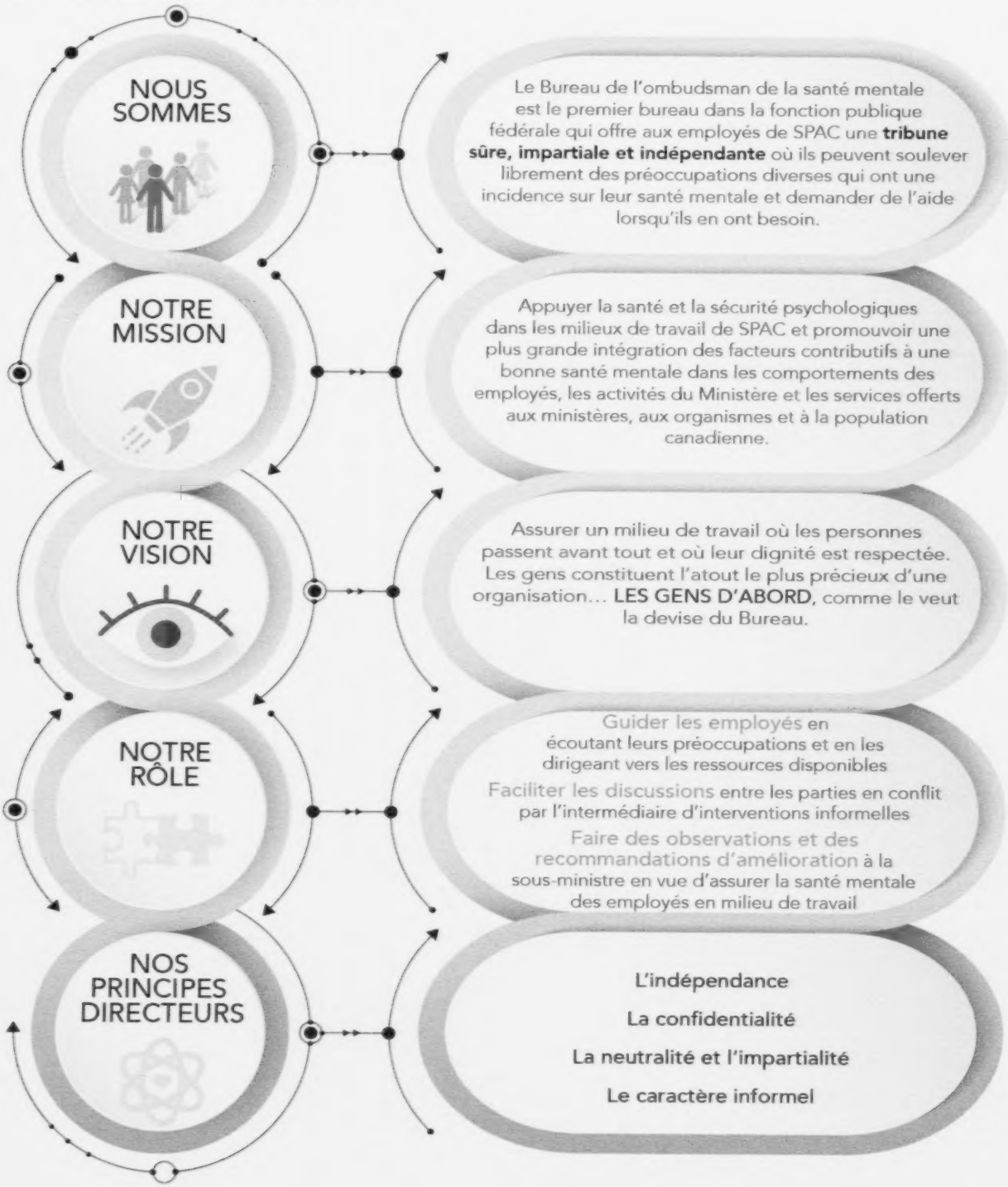
Continuez de nous suivre sur nos diverses plateformes et de prendre part à la discussion!

Bonne lecture!

André Latreille

1.2 AU SUJET DU BUREAU

Au début de 2017, Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) a renforcé son système de soutien organisationnel à l'égard de la santé mentale et du mieux-être en créant le poste d'ombudsman de la santé mentale.

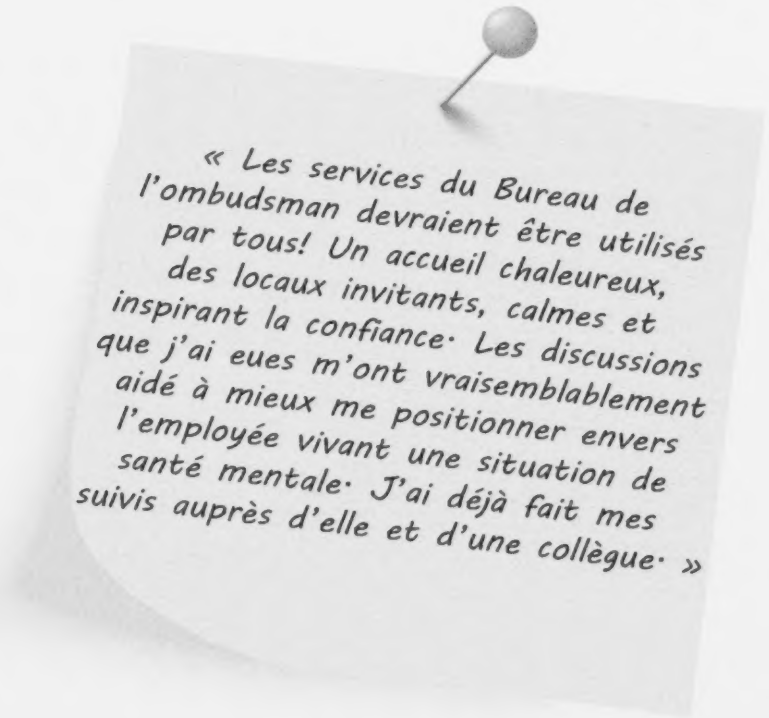


2 PORTRAIT DE LA SITUATION

2.1 RECONTRES CONFIDENTIELLES

Tout au long de la première année, l'ombudsman a tenu de nombreuses rencontres confidentielles avec des employés de tous les groupes et niveaux. Au cours de ces rencontres, certaines personnes ont, entre autres, relevé des comportements et des pratiques qui vont à l'encontre des compétences clés en leadership et des principes énoncés dans le Code de conduite de SPAC et dans le Code de valeurs et d'éthique du secteur public du gouvernement du Canada. D'autres ont formulé des suggestions visant à améliorer notre milieu de travail. Il est important de mentionner que peu d'employés ont rencontré l'ombudsman en raison de problèmes liés au système de paye Phénix, bien que plusieurs aient mentionné vivre des enjeux en matière de rémunération.

L'ombudsman constate que la communication et l'échange devraient être la norme au sein même de **nos milieux de travail**. Bâtir un environnement où l'on donne suite aux préoccupations liées au milieu de travail est fondamental pour protéger la santé mentale des employés, pour prévenir les conflits et pour assurer la réussite tant des employés que de l'organisation.



PLUS DE

400

RENCONTRES CONFIDENTIELLES

69 %

FEMMES PAR RAPPORT À

31 %

HOMMES

23 %

GESTIONNAIRES PAR RAPPORT À

77 %

EMPLOYÉS*

*Le ratio gestionnaire-employés à SPAC est établi à 20 % - 80 %

2.2 VISITES RÉGIONALES

La vaste majorité des rencontres se sont déroulées dans les locaux du Bureau situés à Gatineau, Québec. D'autres ont eu lieu lors des visites régionales partout au Canada et certaines à l'extérieur des édifices gouvernementaux, et ce, à la demande des employés.

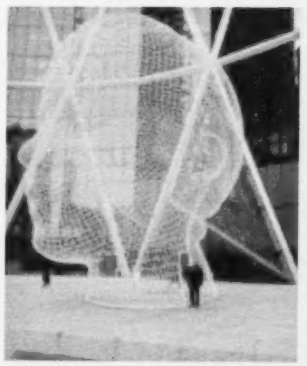
Ces visites sont des activités cruciales qui donnent l'occasion d'ouvrir le dialogue avec les employés de l'ensemble de l'organisation. Lorsqu'il y a un besoin immédiat, des séances individuelles par téléphone sont organisées.

LANGLEY
(L'ombudsman avec le personnel de GCSurplus)

Les visites régionales ont permis à l'ombudsman de visiter des endroits plus éloignés et de rencontrer des employés engagés, par exemple :

- l'équipe d'entretien de l'édifice Joseph-A. Ghiz à Summerside (Île-du-Prince-Édouard);
- l'équipe qui assure l'entretien du Centre des pêches de l'Atlantique Nord-Ouest à St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador);
- certains des employés qui ont mené le projet d'assainissement des étangs de goudron de Sydney et de la remise en état de dizaines d'anciennes mines de charbon en Nouvelle-Écosse.

La carte suivante indique les villes où l'ombudsman de la santé mentale s'est rendu et celles qu'il visitera dans les mois à venir :



CALGARY
(L'ombudsman près de la sculpture Wonderland à Calgary)

- **Bureau de l'ombudsman de la santé mentale**
- **Villes visitées**
- **Villes à visiter**

« Je suis impressionné par le fait que vous preniez le temps de rencontrer des gens de partout au pays pour faire de SPAC un meilleur milieu de travail pour nous tous. Aussi, j'ai vraiment le sentiment que vous m'avez non seulement écouté, mais aussi entendu. »

MIRAMICHI
(L'ombudsman et l'un de ses conseillers au Centre des services de paye de la fonction publique à Miramichi)

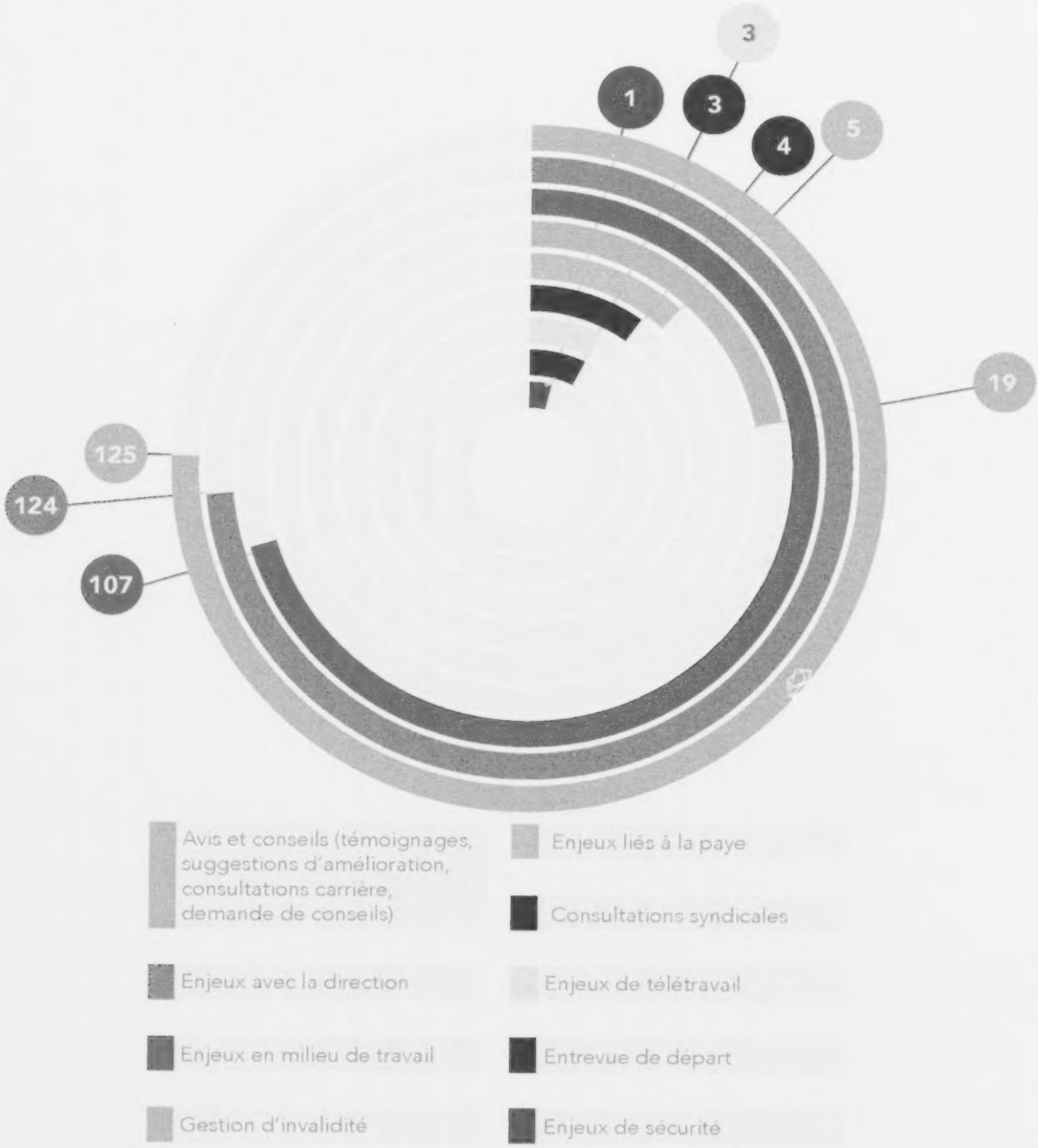
SUMMERSIDE
(L'ombudsman à l'édifice Joseph-A.-Ghiz à Summerside avec le gestionnaire des installations techniques et la directrice provinciale p.i. de l'Île-du-Prince-Édouard)

SHÉDIAC
(Photos prises par le personnel du Centre des pensions du gouvernement du Canada à Shédiac illustrant ce que le Canada signifie pour eux)

TORONTO
(L'ombudsman lors d'une présentation aux membres du Réseau des gestionnaires de l'Ontario et du panel consultatif du harcèlement)

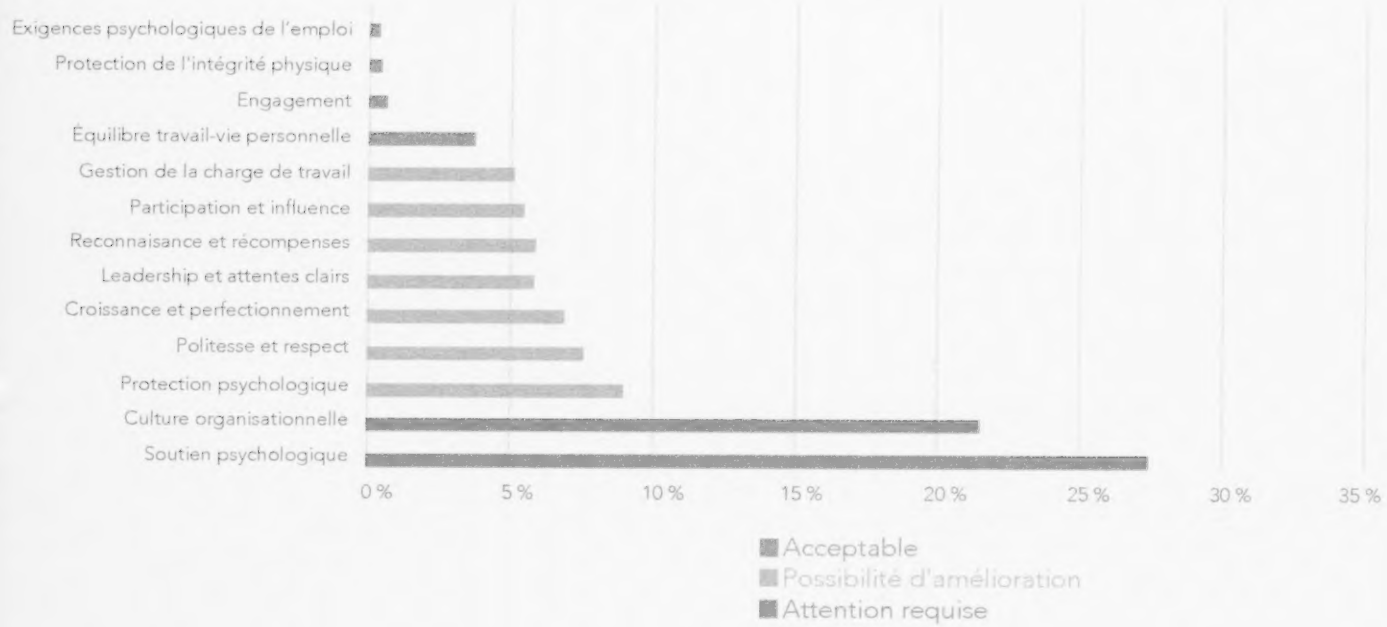
2.3 MOTIFS DES RENCONTRES

Les employés se font entendre, ce qui permet au Bureau, et à l'organisation par ricochet, de mieux comprendre leurs préoccupations. Les motifs des rencontres sont multiples, comme le montre le graphique suivant :



Chaque rencontre avec l'ombudsman a été catégorisée en fonction des **facteurs psychosociaux** énoncés dans l'outil *Protégeons la santé mentale au travail* et dans la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. Il s'agit de facteurs de risque liés aux conditions de travail qui peuvent entraîner des problèmes de santé psychologique. Ces facteurs englobent la façon dont le travail est exécuté (échéances, charge de travail, méthodes de travail) ainsi que le contexte dans lequel il se déroule (notamment les relations et les interactions avec les supérieurs hiérarchiques, les collègues et les clients).

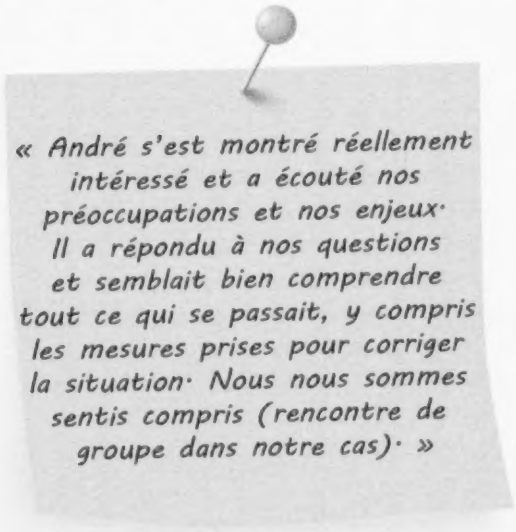
Le graphique ci-bas illustre ainsi les domaines d'action auxquels le Ministère pourrait porter une attention plus soutenue.



2.4 INTERVENTIONS

L'ombudsman a rencontré plusieurs employés qui souhaitaient obtenir de l'aide selon une approche informelle et anonyme plutôt que d'utiliser la voie officielle par crainte de représailles ou de conséquences sur leur carrière. Il est à noter que le processus de dépôt d'une plainte officielle et la longueur du traitement peuvent être difficiles pour les plaignants qui ne se sentent pas psychologiquement prêts à entreprendre un tel processus. C'est là un autre argument en faveur des mesures informelles et du recours au Bureau.

Les interventions réalisées par l'ombudsman ont pris plusieurs formes, qui vont de la recommandation d'évaluations en milieu de travail à l'intervention individuelle.



« André s'est montré réellement intéressé et a écouté nos préoccupations et nos enjeux. Il a répondu à nos questions et semblait bien comprendre tout ce qui se passait, y compris les mesures prises pour corriger la situation. Nous nous sommes sentis compris (rencontre de groupe dans notre cas). »

En voici quelques exemples :

- À quelques reprises, l'ombudsman est intervenu auprès de cadres supérieurs afin de les informer des enjeux soulevés par leurs groupes respectifs ou de certains comportements inefficaces de gestionnaires et de superviseurs. Dans quelques cas, des évaluations en milieu de travail ont été amorcées par les ressources humaines et des plans d'action ont été élaborés par la direction en collaboration avec les employés en fonction des lacunes cernées. De plus, des discussions avec les gestionnaires concernés ont eu lieu et ont débouché sur des mesures d'aide concrètes, comme le coaching ou des évaluations 360°.
- À plusieurs occasions, l'ombudsman est intervenu pour sensibiliser la direction à des situations particulières en vue d'améliorer le quotidien et la santé mentale d'une personne en milieu de travail. Ces interventions visaient à réduire la stigmatisation découlant de la divulgation de la situation personnelle de l'employé et portaient sur :
  - l'accès au télétravail (application inégale des lignes directrices en matière de télétravail);
  - le retour au travail après une longue absence;
  - l'isolement professionnel que pouvaient subir certains employés;
  - le ton et les mots irrespectueux employés par des gens en position de supervision.

2.5 OBSERVATIONS : ce que l'ombudsman a observé

Dans son premier rapport, couvrant les six premiers mois de fonctionnement du Bureau, l'ombudsman indiquait que certains comportements peuvent favoriser l'apparition de problèmes de santé mentale en milieu de travail ou aggraver un problème existant, soit :

1. le manque de communication, de confiance et d'empathie entre l'employeur et l'employé;
2. le manque de courtoisie et de respect entre l'employeur et l'employé.

De plus, l'ombudsman constatait que les changements organisationnels peuvent avoir une incidence non négligeable sur les employés.

Des mesures positives ont été prises depuis la publication du premier rapport (voir **l'annexe A**). Le changement de culture préconisé, entre autres, par la Stratégie de la santé mentale de SPAC (voir **l'annexe B**) peut s'opérer par divers moyens : la **sensibilisation** à l'importance de la santé mentale, une **formation adéquate** qui cible les défis auxquels font face les employés, la **prise de mesures d'adaptation** pour les employés ayant des problèmes de santé mentale, mais aussi une **communication saine et ouverte** au quotidien.

Cela dit, pour assurer une mise en œuvre réussie de la stratégie, il est aussi important que des plans d'action propres à chaque direction générale et à chaque région soient élaborés et que des outils concrets soient mis à la disposition des employés. Les champions de la santé mentale, faisant partie du groupe de travail sur la santé et la sécurité psychologiques de SPAC, ont entamé des plans d'action en collaboration avec des collègues de leurs directions générales ou régions respectives.

Au cours des derniers mois, des milliers de victimes d'agressions et de harcèlement à caractère sexuel ont pris la parole sur les réseaux sociaux. La vague de mots-clics #moiaussi, #metoo et #yotambién a déferlé sur les différentes plateformes partout dans le monde, emblème d'un puissant mouvement de dénonciation et de solidarité. Cette vague de dénonciation a permis aux victimes de raconter leur histoire publiquement, de briser le silence et de rompre l'isolement. Elle a aussi ouvert les yeux de la société sur un phénomène dont l'ampleur était jusque-là cachée.

Plus près de nous, au Ministère, l'étendue de la couverture médiatique a peut-être contribué à donner à certains employés le courage de parler des questions touchant à leur santé mentale. En effet, un nombre croissant d'employés se sont adressés à l'ombudsman, seuls ou en groupe, pour dénoncer des comportements en milieu de travail inacceptables qui sont contraires à l'esprit des facteurs psychosociaux. Toutefois, alors que le mouvement #moiaussi dénonçait des comportements sexuels inappropriés, les employés de SPAC ont surtout pris la parole pour dénoncer des comportements inacceptables : incivilité, harcèlement psychologique, intimidation, manque de

« Je ne me rendais pas compte à quel point ce que je t'ai dit me pesait lourd sur les épaules. D'être capable de le verbaliser devant une personne de confiance fut très libérateur. »

respect, comportement agressif, dépréciation, favoritisme ou traitement inéquitable. À cet égard, les récents rapports de Joe Friday, commissaire à l'intégrité du secteur public du Canada, démontrent que la direction doit agir face aux comportements énoncés ci-dessus, notamment lorsque les employés les dénoncent auprès de l'organisation.

Puisque les sondages sont anonymes, il est parfois difficile de bien comprendre les situations vécues par les employés. Parce qu'il garantit la confidentialité, l'ombudsman en apprend plus sur les préoccupations de ces derniers. Les observations ci-dessous rendent donc compte de ce que l'ombudsman a entendu et constaté dans la première année d'activités du Bureau au cours des séances confidentielles. Ces observations doivent être interprétées avec discernement.

FACTEURS PSYCHOSOCIAUX – Soutien psychologique[4] et culture organisationnelle[5]

1. FAVORITISME, MANQUE D'ÉQUITÉ ET DE TRANSPARENCE

Au cours de la deuxième moitié de 2017, un nombre croissant de cas de manque de transparence et d'équité dans les processus de dotation ont été signalés à l'ombudsman de la santé mentale. Cette tendance n'avait pas été observée au cours des six premiers mois. La question du favoritisme et celle du roulement constant des chefs d'équipe, des superviseurs et des gestionnaires à certains endroits ont été soulevées par de nombreux employés au cours de maintes rencontres tenues aux troisième et quatrième trimestres.

Au moment des nominations intérimaires, le choix du candidat n'est pas toujours perçu comme étant fondé sur le dossier de l'employé, sur ses compétences, sur son expérience ou sur son désir d'une affectation ou d'une nomination intérimaire. Des employés se sont aussi plaints d'un recours excessif aux nominations intérimaires (qui durent jusqu'à 7 ans dans certains cas), de la longueur des processus de dotation (qui s'étirent parfois sur plus de 18 mois) ainsi que des postes qui restent vacants pendant de longues périodes. En pareilles circonstances, les employés qui restent doivent assumer une charge de travail plus lourde et voient leurs tâches s'accumuler, ce qui peut générer du stress, de l'anxiété et de la détresse psychologique.

Par ailleurs, le Ministère est un chef de file en ce qui concerne les régimes de travail flexibles (télétravail, heures de travail flexibles, horaire comprimé) et il se démarque du reste de la fonction publique fédérale par un écart de 6 points de pourcentage dans les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) 2017 (86 % des répondants de SPAC estiment que leur superviseur immédiat appuie l'utilisation de régimes de travail flexibles).

Les régimes de travail flexibles aident les employés à concilier travail et vie personnelle et ils favorisent une utilisation efficace du temps de travail. Le travail à distance, qu'il soit dans les locaux du gouvernement ou à la maison, est aussi permis. De plus en plus de gestionnaires ou de directeurs travaillent dans un lieu physique autre que celui de leurs employés.

Ainsi, plusieurs employés ont indiqué qu'il serait opportun de tenir compte de cette réalité dans les processus de dotation et de ne pas toujours limiter la zone de sélection à une région ou à un lieu de travail physique.

[4] Le **soutien psychologique,** l'un des treize facteurs psychosociaux énoncés dans la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, se manifeste lorsque dans un milieu de travail les collègues et les superviseurs sont soucieux des problèmes de santé mentale et psychologique des employés et répondent de façon appropriée comme nécessaire.

[5] La **culture organisationnelle**, l'un des treize facteurs psychosociaux, se manifeste lorsqu'un milieu de travail est caractérisé par la confiance, l'honnêteté et l'équité.

2. RÉPERCUSSIONS DES DIVERSES TRANSFORMATIONS SUR LA SANTÉ MENTALE DES EMPLOYÉS

En ce qui concerne les répercussions des diverses transformations sur la santé mentale des employés, l'ombudsman a reçu des indications qui vont dans le même sens que les observations du premier rapport. L'efficience des transformations n'apparaît pas toujours clairement aux employés. En fait, les commentaires des employés ne sont pas toujours sollicités aux étapes de l'élaboration et de la conception initiale, ou lorsqu'ils le sont, leur rétroaction n'est pas toujours prise en compte.

En outre, la technologie est vue comme un moyen de faciliter le travail et de réduire les délais d'exécution, mais elle ne s'avère pas toujours efficace et il survient souvent des problèmes de système qui ne devraient pas être sous estimés.

Enfin, il importe que le matériel mis à la disposition des employés soit remplacé en temps opportun en cas de bris. À titre d'exemple, lorsqu'un ordinateur portatif ou un cellulaire attribué à un employé est défectueux, cela peut prendre plusieurs semaines, voire des mois, avant que ce dernier n'obtienne un appareil de remplacement. Ces retards peuvent avoir une incidence tant sur l'efficacité et le rendement du travail que sur le niveau de stress de l'employé.

Renouvellement du milieu de travail *de SPAC*

Workplace Renewal *at PSPC*

À l'heure actuelle, des projets qui s'inscrivent dans l'Initiative de renouvellement du milieu de travail sont mis en œuvre à l'échelle du pays. Alors qu'augmente le nombre de milieux de travail touchés par ce renouvellement, les préoccupations exprimées par les employés sont de plus en plus nombreuses, particulièrement dans les bureaux régionaux, où l'initiative est plus avancée. Il devient de plus en plus évident que le fait de ne plus avoir de poste de travail assigné exige des ajustements. Ainsi, certains tentent toujours de comprendre comment fonctionner efficacement dans leur nouveau milieu de travail, une situation qui pourrait contribuer à accroître le niveau d'anxiété. Lorsque des questions sont laissées sans réponse et que les attentes en matière de rendement demeurent les mêmes, des problèmes surgissent et font naître l'anxiété.

Les employés souhaiteraient recevoir beaucoup plus d'information, participer davantage au processus décisionnel, voir les espaces de travail futurs pour se faire une meilleure idée de leur nouveau milieu de travail et parler avec des employés qui ont vécu le même changement. L'exemple de l'aménagement des nouveaux locaux de SPAC à Montréal démontre qu'il est possible de réussir ce virage.

Certains gestionnaires sont préoccupés par les projets qui s'inscrivent dans l'Initiative du point de vue de la santé mentale. Ils souhaitent la réussite de ce renouvellement, mais ne savent pas exactement comment déceler les symptômes du stress chez les employés (changement dans le comportement ou dans l'humeur, fatigue, désintérêt ou désengagement), surtout si ceux-ci ne sont pas sur place parce qu'ils font du télétravail ou bénéficient d'un régime de travail flexible. Les gestionnaires veulent savoir s'il existe une stratégie pour surveiller les répercussions de l'Initiative de renouvellement du milieu de travail sur la santé mentale des employés.

D'autres employés, en particulier ceux du réseau Avant-Garde, ont formulé des commentaires positifs sur l'Initiative. Dans certaines régions, des mesures concrètes ont été prises pour aider les employés à s'adapter aux nouveaux espaces de travail. En voici quelques exemples :

- création d'une page GCconnex donnant des renseignements sur le **Workplace Experience Lab**, un espace laboratoire prototype des nouveaux bureaux à Vancouver;
- élaboration d'une **trousse numérique** pour aider les employés de la région du Pacifique à naviguer à travers le changement et pour faciliter les discussions sur la santé mentale dans la perspective de renouvellement du milieu de travail.

En général, les employés estiment que davantage d'efforts devraient être déployés en vue de renforcir l'esprit d'équipe, car le sentiment d'appartenance à une équipe peut être dilué par l'augmentation du nombre de télétravailleurs et l'absence physique des collègues.

Bonne pratique

La prestation de formations supplémentaires sur la façon de gérer des employés à distance devrait être fortement envisagée pour éviter de se retrouver avec un effectif isolé et désengagé et pour tirer parti des avantages que procurent les solutions de travail mobile.

MONTRÉAL 2018 : UN DEUIL ET UN NOUVEAU DÉPART

L'aménagement des nouveaux locaux de SPAC à Montréal a eu lieu à la mi-janvier 2018. Il s'agit du premier réaménagement des bureaux de cette ampleur au sein du Ministère, qui concerne 380 employés. Le travail de logistique et de coordination a été colossal et s'est échelonné sur plusieurs années. La présidente d'Avant-Garde, le Réseau des jeunes professionnels de SPAC, a même créé un blogue dans lequel elle partage, entre autres, ses impressions sur cette transition vers un milieu de travail moderne. Tout en reconnaissant le sentiment de deuil qui l'habitait au moment de quitter son espace de travail après de nombreuses années, elle a apprivoisé ce changement de taille avec enthousiasme. Certains des facteurs ayant facilité la réussite de la transition ont été la clarté des consignes lors du déménagement, les consultations et la mobilisation des employés qui ont pu s'exprimer et dont les suggestions ont, dans l'ensemble, été prises en compte.

Nouveaux locaux de SPAC à Montréal

3. INCIVILITÉ[6]

Les rencontres et les consultations menées par l'ombudsman confirment que les paroles et les gestes irrespectueux se répercutent de manière importante sur la santé psychologique des employés au Ministère.

Une personne visée par une parole ou par un geste irrespectueux pourrait réagir en étant incivile à son tour, en se vengeant contre l'auteur du geste ou de la parole, ou en se repliant sur elle-même et en taisant l'évènement. Tout comme un caillou lancé dans l'eau crée des ondulations, le manque de civilité se propage dans le milieu de travail. L'effet d'entraînement est la conséquence la plus troublante et la plus courante de l'incivilité.

Lorsque rien n'est fait pour arrêter les gestes d'incivilité, une culture organisationnelle se crée qui normalise et accepte ces gestes et qui pousse les victimes à ne pas porter plainte et à souffrir en silence. Il est à noter que lorsqu'il y a incivilité de la part d'une personne envers un autre employé, la victime en souffre, et les gens autour aussi.

L'image à la page[7] suivante montre des exemples de comportements incivils et civils en milieu de travail.

Les répercussions du manque de civilité sur les personnes qui en font l'objet varient selon la personne, le type de comportement manifesté, mais surtout selon la fréquence du comportement. Le schéma présenté à l'**annexe C** illustre les effets connus du manque de civilité.

Bonne pratique

Pour régler les problèmes d'incivilité en milieu de travail, il est essentiel de sensibiliser les employés aux marques d'incivilité et aux raisons qui les motivent. De la même façon, la conscience de soi et la volonté de se pencher sur ses propres comportements sont cruciales. Mettre en lumière les mauvais comportements et briser le silence permettront d'améliorer la situation à SPAC décrite dans le sondage mené par l'APEX et dans le SAFF 2017.

[6] L'**incivilité** s'entend d'un comportement en apparence sans importance qui est impoli, irrespectueux, discourtois ou insensible, dans l'intention ambiguë ou diffuse de blesser (traduction d'une définition établie par Sharone Bar David, consultante en solutions pour des milieux de travail respectueux).

[7] Voir la bibliographie à la fin du rapport pour obtenir la liste complète des sources documentaires consultées en vue d'élaborer l'image.

MARQUES D'INCIVILITÉ
Ternir la réputation d'autrui
Exclure ou ignorer autrui, lui opposer son silence
Ignorer les demandes ou les appels
Utiliser le courriel de manière irrespectueuse
Humilier les autres publiquement
Rejeter la responsabilité sur les autres
Adopter un langage verbal ou corporel qui rabaisse les autres ou qui manifeste du désintérêt
S'attribuer le mérite des idées de quelqu'un d'autre
Interrompre les conversations ou les réunions
Notre attitude est contagieuse et nous avons tous un rôle à jouer dans la création de milieux de travail sains sur le plan psychologique.
MARQUES DE CIVILITÉ
Faire des remarques positives au sujet des autres
Respecter l'inclusion et la diversité
Répondre aux demandes et aux appels (pas de filtrage)
Faire preuve de tact et de respect dans ses courriels
Faire en sorte que les gens sentent que leur point de vue est valorisé
Assumer la responsabilité de ses erreurs
Traiter l'autre comme on aimerait être traité
Reconnaître le travail des autres et leur en attribuer le mérite
Faire preuve de respect dans les conversations et dans les réunions

4. HARCÈLEMENT[8], INTIMIDATION[9] ET MANQUE DE RESPECT

Le harcèlement peut être l'aboutissement de comportements incivils qui n'ont pas été réglés et qui s'intensifient. Les récentes conclusions du SAFF 2017 révèlent que 16 % des employés estiment avoir été victimes de harcèlement au travail au cours des deux dernières années, notamment de la part de supérieurs ou de collègues, ce qui représente une légère baisse par rapport à 2014 (18 %) et un résultat légèrement moins élevé que celui obtenu pour la fonction publique dans son ensemble (18%).

Le harcèlement est un facteur contribuant au risque de violence dans le milieu de travail; il doit donc être géré promptement et adéquatement. Des mesures législatives plus sévères ont par ailleurs été proposées récemment pour lutter contre le harcèlement et la violence sexuelle au travail dans le cadre du projet de loi C-65, qui modifiera le Code canadien du travail.

Des employés de première ligne qui offrent des services à des clients à l'interne ou à l'externe ont également indiqué ne pas être traités correctement par leurs clients, qui ne font pas preuve de respect ou de courtoisie à leur égard. Malheureusement, il arrive que certains employés ne soient pas soutenus adéquatement par leur gestionnaire immédiat, qui se range parfois du côté des clients dans le but d'offrir le meilleur service possible conformément au cadre de la stratégie ministérielle sur le service à la clientèle. Ces employés tentent de trouver un compromis entre les attentes des clients et celles de leur gestionnaire immédiat ou du gestionnaire de leurs clients, tout en demandant que l'on tienne compte de leur besoin de respect. En outre, le Ministère n'indique pas clairement aux clients les attentes en matière de comportements souhaités. Cela dit, ces attentes, pour les employés de SPAC, sont explicitement énoncées dans le Code de conduite du Ministère.

LE SAVIEZ-VOUS?

Si vous ne savez pas si un geste ou une situation constitue du harcèlement, de la discrimination ou un comportement irrespectueux, vous pouvez obtenir avis et conseils auprès de ressources telles que :

- le coordonnateur national de la prévention du harcèlement (819-420-1577 pour toutes les régions sauf celle du Québec - 514-824-5527);
- un conseiller en relations de travail ou en éthique;
- le gestionnaire immédiat;
- un représentant syndical.

[8] Selon la Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement, le harcèlement est un « comportement inopportun et offensant, d'un individu envers un autre individu en milieu de travail, y compris pendant toute activité ou dans tout lieu associé au travail, et dont l'auteur savait ou aurait raisonnablement dû savoir qu'un tel comportement pouvait offenser ou causer préjudice. Il comprend tout acte, propos ou exhibition qui diminue, rabaisse, humilie ou embarrasse une personne, ou tout acte d'intimidation ou de menace. Le harcèlement est normalement défini comme une série d'incidents, mais peut être constitué d'un seul incident grave lorsqu'il a un impact durable sur l'individu. »

[9] Selon la Commission de la santé mentale citant les Alberta Human Services, l'intimidation s'entend d'une activité hostile, consciente, délibérée et répétée, marquée par une inégalité de pouvoir, l'intention de faire du mal ou par des menaces d'agression.

FACTEUR PSYCHOSOCIAL – GESTION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

5. CHARGE DE TRAVAIL ET NIVEAU DE STRESS AU TRAVAIL

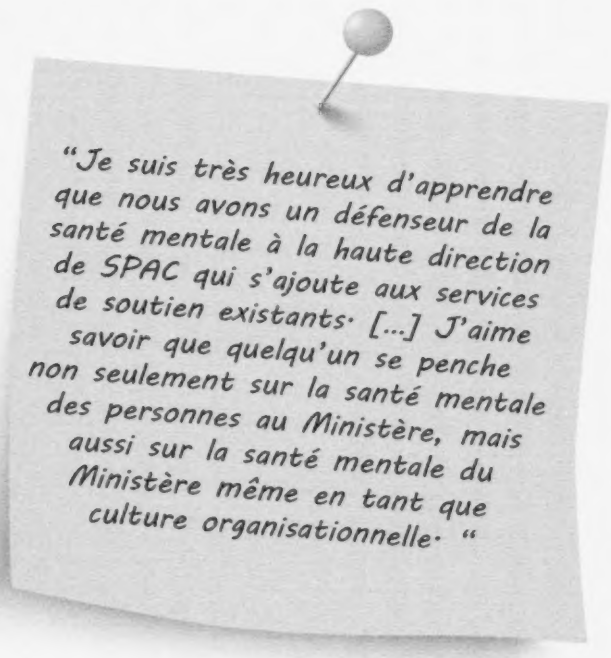
Au cours des rencontres menées par l'ombudsman, il a été mentionné fréquemment que la charge de travail, déjà lourde, était aggravée par un manque de ressources et des processus de dotation longs et souvent inefficaces. Cette situation ajoute au stress en milieu de travail et se répercute sur les habitudes de travail et sur la santé mentale des employés. Dans de telles circonstances, les employés prennent moins de pauses, travaillent pendant l'heure du dîner et ne participent pas aux activités sociales. Les employés trouvent aussi de plus en plus difficile de lire les courriels envoyés par l'organisation, d'assister aux réunions et de suivre de la formation.

Le sondage de l'APEX et le SAFF 2017 nous indiquent que les employés de SPAC sont fiers de leur travail (85 % pour les cadres et 86 % pour l'ensemble des employés). Plusieurs employés ont même affirmé avoir « SPAC tatoué sur le cœur ». Ils s'investissent dans leur travail, mais ils doivent composer avec des exigences professionnelles de plus en plus élevées et un stress important relié à la charge de travail en constante augmentation dans un contexte de reddition de comptes (selon le SAFF 2017, 42 % des répondants estiment que la lourde charge de travail leur cause du stress).

« Au départ, je me demandais pourquoi on m'avait aiguillé vers votre bureau. J'avais des préoccupations relativement à mon milieu de travail (je me demandais notamment ce qu'il faut faire lorsqu'un collègue nous harcèle) et je tenais à parler à quelqu'un des raisons pour lesquelles je quittais SPAC. Quand on m'a dirigé vers votre bureau, je me demandais si la personne qui m'avait aiguillé pensait que j'avais des problèmes de santé mentale. Par la suite, après avoir discuté avec André, j'ai compris que le Bureau voulait veiller à la santé mentale et au mieux-être des employés de SPAC et qu'il était prêt à prendre les mesures nécessaires pour aider un employé et ses collègues à favoriser un milieu axé sur la bonne santé mentale et le mieux-être. »

2.6 OBSERVATIONS : ce que les données disent

Les résultats des sondages qui seront menés par le Bureau ainsi que l'outil de mesure du rendement en santé mentale aideront à mieux cerner les facteurs de risque personnels et organisationnels susceptibles de causer ou d'aggraver des problèmes psychologiques. Entre-temps, les renseignements suivants portent sur la santé et la sécurité psychologiques dans les milieux de travail de SPAC qui sont fondés sur les données les plus récentes.



Résultats des sondages auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) en 2017

SPAC a obtenu un taux de réponse de 63 % au SAFF 2017, ce qui est légèrement plus élevé que le taux de réponse de la fonction publique dans son ensemble (61 %).

Selon ces résultats un plus grand nombre d'employés ont confiance en leurs dirigeants (57 % dans le SAFF 2017 et 55 % dans le SAFF 2014) et croient que la haute direction va s'efforcer de résoudre les problèmes soulevés dans le sondage (55 % dans le SAFF 2017 et 48 % dans le SAFF 2014). À cet égard, les résultats de SPAC sont plus positifs de 5 points de pourcentage comparativement aux résultats pour la fonction publique. La confiance entre les employeurs, les gestionnaires et les dirigeants est un élément indispensable à la création de milieux de travail sûrs sur le plan psychologique.

Soutien psychologique et culture organisationnelle

Bon nombre de répondants (84 %) ont indiqué que leur superviseur immédiat crée un environnement où ils se sentent libres de discuter avec lui de questions qui touchent leur mieux-être au travail.

Cela dit, seulement 47 % des répondants estiment pouvoir amorcer un processus de recours officiel sans crainte de représailles.

La création d'un milieu de travail positif, où les membres de l'équipe peuvent s'exprimer librement, sans crainte de représailles ou de jugements, peut contribuer à l'établissement d'un milieu de travail sain sur le plan psychologique.

Civilité et respect et Protection psychologique contre le harcèlement

83 % des répondants ont indiqué être traités avec respect dans leur unité de travail.

Cela dit, selon les résultats du SAFF 2017 pour SPAC et les observations dégagées par l'ombudsman au cours des rencontres confidentielles, de nombreux employés continuent d'être insatisfaits au niveau du harcèlement.

Au total, 16 % des répondants ont indiqué qu'ils avaient été victimes de harcèlement au travail principalement par des personnes en position d'autorité et par des collègues et, dans une moindre mesure, par les personnes d'autres ministères ou organismes et par les

membres du public. De ce 16 %, 57 % des répondants ont indiqué avoir fait l'objet de commentaires désobligeants; 41 % ont signalé avoir été victime d'un comportement agressif alors que 44 % ont affirmé avoir été exclus ou ignorés. Ainsi, les marques d'incivilité sont encore présentes.

Une attention continue est requise pour s'attaquer au problème.

Leadership et attentes clairs

Les employés de SPAC ont dit être satisfaits de la qualité de la supervision reçue dans une proportion de 80 %, et 78 % des répondants ont indiqué que leur superviseur immédiat les tient au courant des questions touchant leur travail. Bien que ces constatations soient positives, des préoccupations demeurent quant à la qualité des livrables alors que 41 % des répondants de SPAC estimaient en 2017 que la qualité de leur travail était minée parce que les priorités changent constamment. Il reste que 21 % des répondants ont également indiqué que le manque d'attentes claires leur cause du stress au travail.

Les résultats de 2017 montrent une légère amélioration pour ce qui est de la communication de renseignements essentiels au personnel par la haute direction (53 % en 2017 comparativement à 50 % en 2014) et de la prise de décisions efficaces et opportunes par la haute direction (49 % en 2017 comparativement à 45 % en 2014).

Gestion de la charge de travail et équilibre travail-vie personnelle

Les résultats du SAFF 2017 jettent un peu de lumière sur ces deux facteurs de risque psychosociaux importants. D'une part, 34 % des répondants ont indiqué qu'il n'y a pas assez d'employés pour faire le travail et d'autre part, 30 % ont signalé que la lourde charge de travail leur cause du stress au travail. Qui plus est, 43 % des répondants ont indiqué que la qualité de leur travail est minée parce qu'ils doivent faire le même travail, ou en faire plus, avec moins de ressources.

Sondage sur le travail et la santé des cadres mené par l'APEX en 2017

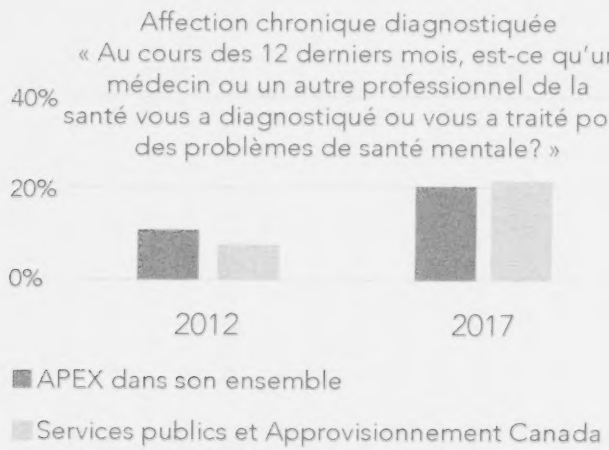
Tous les cinq ans, l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX) mène un sondage sur le travail et la santé des cadres supérieurs.

Plus de la moitié (55 %) des cadres de SPAC ayant répondu au sondage de 2017 ont indiqué que leur santé mentale était « excellente » ou « très bonne » alors que 16 % l'ont jugée « moyenne » ou « mauvaise ». Les résultats pour l'ensemble de la fonction publique sont similaires à ceux de SPAC.

Aussi, en 2017, 22 % des cadres de SPAC ont indiqué avoir été traités par un professionnel de la santé pour des problèmes de santé mentale ou pour avoir reçu un diagnostic de problème de santé mentale dans les 12 mois précédant le sondage (voir le graphique ci-dessous).

En 2012, ce chiffre s'établissait à 8 %, soit 14 points de pourcentage de moins qu'en 2017. On observe une tendance similaire dans les résultats sur les cadres de l'APEX dans son ensemble. En ce qui concerne les résultats pour l'APEX dans son ensemble, le taux d'affections chroniques diagnostiquées a augmenté de 10 points de pourcentage par rapport au taux rapporté en 2012.

Au chapitre de l'incivilité, 23 % des cadres de SPAC ont indiqué que leur superviseur les avait critiqués ou avait été condescendant d'une façon ou d'une autre (25 % pour l'APEX dans son ensemble), 36 % des répondants ont affirmé que leurs pairs les avaient critiqués (26 % pour l'APEX dans son ensemble) et 26 % des répondants ont dit avoir été abordés en des termes inappropriés publiquement ou en privé (17 % pour l'APEX dans son ensemble).



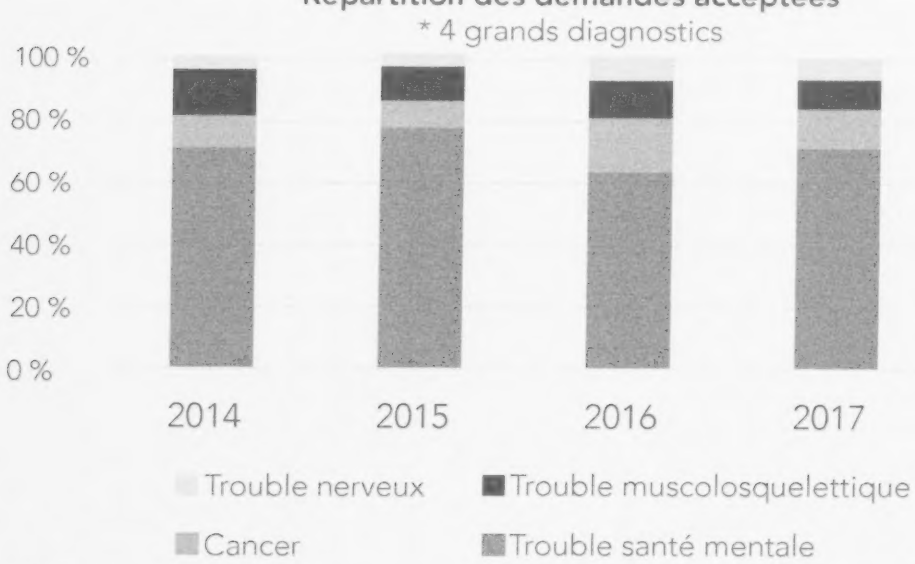
LE POINT SUR LES CONGÉS DE MALADIE

Données de la *Financière SunLife* - Employés syndiqués de SPAC

Le graphique ci-contre fourni par la Financière SunLife montre la répartition des demandes de prestation d'invalidité de longue durée selon quatre catégories de diagnostics. Les troubles mentaux sont à l'origine de la majorité des demandes acceptées au cours des quatre dernières années, comme l'illustre le graphique.

Nombre total de demandes approuvées par la Financière SunLife				
2013	2014	2015	2016	2017
147	**165**	**157**	**126**	**167**

Nombre total de demandes approuvées pour des motifs de trouble de santé mentale, selon le diagnostic établi, par la Financière SunLife par année				
2013	2014	2015	2016	2017
90	**98**	**110**	**72**	**106**



*Il est à noter que les renseignements par année ne peuvent pas être considérés comme des cohortes.

À titre d'exemple, des demandes reçues en 2016 pourraient avoir été rejetées ou mises en attente en raison de renseignements manquants, puis avoir été acceptées en 2017. Il en va de même pour les autres années.

À SPAC, le nombre de demandes présentées pour des motifs de trouble de santé mentale représentait 63,5 % de toutes les demandes acceptées en 2017. Ce nombre avait atteint un sommet d'environ 70 % en 2015. À titre comparatif, pour les organisations fédérales en vertu de ce régime d'assurance, le nombre de demandes présentées pour des motifs de trouble de santé mentale avoisinait les 50 % entre 2013 et 2017. Une analyse plus approfondie sera requise pour comprendre cette situation et pour identifier des tendances.

Données de l'*Industrielle Alliance* - Cadres et employés non syndiqués de SPAC

Les données fournies par l'Industrielle Alliance révèlent une tendance similaire à celle observée dans les données de la Financière SunLife quant au nombre de demandes liées à un trouble de santé mentale diagnostiqué.

	2013	2014	2015	2016
Nombre total de demandes acceptées par d'Industrielle Alliance			**123**	**123**
Nombre de demandes acceptées pour des motifs de santé mentale acceptées	**64**	**60**	**72**	**78**

Données de MesRHGC - Congés de maladie chez les employés de SPAC[10]

Selon les données recueillies dans MesRHGC, le nombre de congés de maladie est demeuré semblable de 2014 2015 à 2016 2017. En 2017-2018, le nombre a légèrement diminué.

	Nombre de jours de congé de maladie avec certificat médical	Nombre de jours de congé sans certificat médical	Nombre total de congé de maladie de jours
Exercice 2014-2015	**4,5**	**7,4**	**11,9**
Exercice 2015-2016	**4,5**	**7,5**	**12**
Exercice 2016-2017	**4**	**7,1**	**11,1**
Exercice 2017-2018	**3.76**	**6.37**	**10,1**

Bonne pratique

Lorsqu'un employé est en congé de maladie pendant plus de dix jours de travail consécutifs, il est important d'informer le Programme de gestion d'invalidité et de l'engager tôt dans le processus afin d'assurer une intervention précoce et un retour au travail réussi. Il serait aussi utile que les gestionnaires suivent des séances d'information offertes par ce Programme.

[10]Système PeopleSoft 9.1 conçu pour toutes les transactions administratives relatives aux ressources humaines.

3| RECOMMANDATIONS

3.1 RETOUR SUR LES PREMIÈRES RECOMMANDATIONS DE L'OMBUDSMAN

Dans son premier rapport, l'ombudsman avait présenté huit recommandations visant à assurer et à protéger la santé mentale des employés de SPAC. Les recommandations se répartissaient en trois catégories : le leadership, l'environnement de travail et la formation et la reconnaissance.

En acceptant ces recommandations, la sous-ministre a demandé à la Direction générale des ressources humaines d'élaborer un plan d'action (voir l'**annexe A**).

La mise en œuvre de certaines recommandations exige du temps, mais malgré le fait que six mois seulement se soient écoulés depuis le premier rapport[10], des gestes concrets ont été posés, par exemple :

- la conception d'un cours de leadership sur l'intelligence émotionnelle au travail pour les gestionnaires de SPAC;
- la création du prix d'excellence en santé mentale;
- le lancement d'un sondage pour mieux cerner les besoins en formation en santé mentale;
- diverses actions pour mieux appuyer les employés du Centre des services de paye.

Cela dit, l'ombudsman recommande des communications en temps opportun avec les employés quant aux progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations.

RETOUR SUR LES RECOMMANDATIONS FORMULÉES EN SEPTEMBRE 2017 À L'ÉGARD DU CENTRE DES SERVICES DE PAYE

À la suite de sa visite d'une semaine au Centre des services de paye (« le Centre ») en mai 2017, l'ombudsman avait recommandé la mise sur pied d'une équipe de soutien multidisciplinaire qui serait attitrée au Centre et qui offrirait du soutien sur le plan :

1. **des procédures internes,** en s'assurant que des ressources soient dédiées à l'élaboration de procédures uniformes de traitement des transactions;
2. **des communications internes,** pour mieux transmettre l'information au personnel sur les multiples activités au Centre et pour mieux coordonner les consultations auprès des employés;
3. **des programmes de mieux-être,** en appuyant les employés par des ateliers sur la gestion du stress, la gestion de l'invalidité, les mesures d'adaptation, etc.

Ces recommandations ont depuis été intégrées au plan d'action pour le Centre.

[10] La mise en œuvre de certaines recommandations d'amélioration requiert plus de temps, par exemple l'amélioration des pratiques de recrutement, de perfectionnement et d'évaluation de la direction, l'évaluation des profils de risques psychologiques, la centralisation des entrevues de départ, l'évaluation de l'incidence des projets de transformation sur la santé mentale des employés.

Réponse de la haute direction du Centre des services de paye aux trois recommandations de l'ombudsman

Diverses initiatives ont été mises en place pour évaluer et améliorer les conditions de travail des employés. Plus précisément, depuis la fin du printemps 2017, l'Unité d'expertise opérationnelle a révisé et simplifié les procédures communément utilisées par les employés chargés des opérations de paye. Ces procédures et mises à jour sont mises à la disposition de tous les employés dans la Boîte à outils Miramichi. De plus, l'Unité collabore étroitement avec le Secteur de la rémunération dans la région de la capitale nationale pour s'assurer que le Centre fournit aux employés des renseignements justes et en temps opportun. Une formation poussée et des séances d'information sont offertes régulièrement. Les employés du Centre ont également élaboré un certain nombre d'outils pour appuyer les employés dans leur travail (calculateurs, listes de vérification dynamiques et outil Tableau de bord d'analyse des clients).

La haute direction communique régulièrement les nouveaux développements à tous les employés du Centre. Cette communication à l'échelle du Centre est bien accueillie par les employés. Ces derniers se réjouissent du nombre d'activités planifiées par le comité social et du fait que la santé mentale fait partie des discussions.

Les efforts déployés pour favoriser la conciliation travail-vie personnelle sont remarqués. Les employés constatent que la possibilité est donnée de travailler selon une semaine comprimée ou de faire du télétravail. Il a toutefois été signalé que l'accès au télétravail n'est pas toujours équitable et que le processus de gestion devrait être revu.

Une nouvelle équipe a été mise sur pied en août 2017, qui se concentre sur l'avancement des initiatives relatives à la mobilisation des employés, aux communications internes et à la gestion des ressources humaines, y compris l'apprentissage. Depuis sa mise sur pied, l'équipe a transmis des communications aux employés, dont un communiqué hebdomadaire au nom du Bureau de la directrice générale. L'équipe a offert et continue d'offrir aux employés plusieurs ateliers sur la gestion du stress, la santé mentale en milieu de travail, la méditation, le yoga, etc. Entre autres initiatives, mentionnons un plus grand accès aux services d'aide aux employés sur place, une personne-ressource attitrée pour la gestion des limitations fonctionnelles, des programmes de perfectionnement en leadership et des groupes de discussion composés d'employés.

La direction du Centre reconnaît également qu'un plus grand nombre d'encadreurs est requis et que l'approche initiale consistant à limiter le nombre d'encadreurs ne convient plus. Les employés se sentent entendus et accueillent avec satisfaction cette volonté de rajuster le tir.

3.2 PRATIQUES EXEMPLAIRES

Il convient de mentionner que de nombreuses pratiques exemplaires adoptées par les employés et pour les employés contribuent de façon importante au changement de culture souhaité. Voici quelques exemples de pratiques qui méritent d'être soulignées :

- Mouvement de la pleine conscience

  Le mouvement de la pleine conscience est né de la rencontre de trois employés des Biens immobiliers de la région de la capitale nationale qui, au départ, devaient discuter de sujets professionnels, mais dont la conversation a dévié vers la pleine conscience et la manière de mener sa vie et de travailler en vivant l'instant présent. Depuis, tous les lundis matins, un nombre grandissant d'employés de SPAC se réunissent pendant 30 minutes pour faire une courte séance de méditation, discuter du sujet du jour et prendre l'engagement de pratiquer la pleine conscience dans la journée en se laissant guider par une intention choisie, par exemple « voir le bon en autrui ». Le mouvement de la pleine conscience vise à améliorer le milieu de travail en encourageant la compassion envers soi-même et le fait de prendre soin de soi et, de là, la résilience et l'établissement de liens significatifs.

Journée de lancement du mouvement de la pleine conscience, le 16 octobre 2017

- L'oreille écoute

  L'équipe de la Direction du mieux-être en milieu de travail a mis à l'essai un programme de soutien par les pairs au sein de la région de la capitale nationale. Le pair aidant est un employé bénévole qui est capable de fournir du soutien de façon objective et qui croit que toute personne vivant une période difficile devrait recevoir de l'aide dans son milieu de travail. Le pair aidant n'a pas nécessairement vécu un problème de santé mentale. Son rôle consiste à écouter le collègue qui fait face à des problèmes dans sa vie personnelle ou au travail et à lui fournir de l'information ou à le diriger vers des professionnels. Des séances de formation d'une durée de quatre jours ont été offertes aux pairs aidants, en plus des réunions de mise à jour bimensuelles en groupe de une à deux heures. Les candidats retenus ont aussi fait l'objet d'une entrevue afin de vérifier qu'ils avaient les compétences recherchées.

◄ Contrat avec les services à la famille pour les employés à Sydney

Pour compléter les services offerts par le Programme d'aide aux employés et à l'organisation dans la région de l'Atlantique, le directeur régional des opérations du Cap Breton, avec l'aide d'un conseiller du Programme, a conclu un contrat avec les services à la famille de Sydney afin de diminuer le délai d'attente pour consulter un psychologue ou un psychiatre dans certaines régions éloignées, ce qui peut atteindre un an. Grâce à ce contrat, les employés et leur famille pourront bénéficier de six séances avec un conseiller titulaire d'une maîtrise et obtiendront un rendez-vous dans les cinq jours suivant le premier appel.

◄ La santé mentale au cœur des comités du Centre des pensions

Au Centre des pensions, plusieurs comités et programmes, tous plus actifs et dynamiques les uns que les autres, ont vu le jour au fil du temps. Ces comités ont eu des effets positifs sur les employés.

Le comité du mieux-être encourage les employés à améliorer leurs habitudes de vie en appuyant le mieux-être au travail. « Vivre, travailler, s'amuser... être bien! », telle est sa devise.

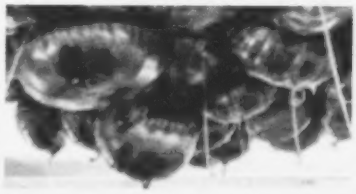
Le comité de créativité, pour sa part a pour objectif d'inspirer et de célébrer la créativité, l'énergie positive et la santé mentale de tous les employés par l'entremise de projets artistiques et du pouvoir de guérison de la nature. Il a été proposé au comité de créativité de rendre plus accueillante la réception du Centre des pensions. Cet espace invitant et chaleureux accueille maintenant trois lieux d'exposition temporaire ou permanente de projets artistiques réalisés par les employés ainsi qu'un espace de collaboration pour les projets du comité du Centre des pensions axés sur les employés, dont fait partie le projet « Expressions ». Aujourd'hui, 150 jolis morceaux de bois ornent le vestibule des ascenseurs auxquels s'ajoute une plaque commémorative.

Mur « Canada 150 » au Centre des pensions à Shediac, Nouveau-Brunswick

Le comité de mobilisation des employés a pour but de promouvoir une culture de coopération, de travail d'équipe et d'innovation dans la prestation des services du Centre.

Le comité social, **quant à lui,** offre aux employés des occasions d'interagir avec leurs collègues dans un contexte social, d'apprendre à se connaître et de célébrer leurs réussites tout en s'amusant.

Enfin Le programme de reconnaissance sensibilise tous les employés à l'importance de reconnaître les gens, leur travail, leurs idées et leurs accomplissements. Qu'il s'agisse d'activités de reconnaissance officielle, dans le cadre d'une remise de prix, ou informelle, avec des ballons, toute occasion est bonne pour souligner le travail d'une personne.



Les « bravos » flottent fièrement dans l'air du Centre des pensions.

◄ Mercredi du mieux-être à la Direction générale des services intégrés

Le mercredi du mieux-être qu'a tenu la Direction générale des services intégrés le 7 février 2018 a été la première journée à être entièrement consacrée au mieux-être au sein de la direction générale. Cette journée a donné aux employés l'occasion de s'informer sur une variété d'initiatives en matière de santé et de mieux-être, notamment sur la santé mentale. Plusieurs invités ont animé des séances interactives où les employés ont appris à pratiquer le yoga dans un milieu de travail 2.0, à préparer des collations santé, etc. Une discussion de groupe ouverte sur la santé mentale a aussi eu lieu.

◄ Définition des facteurs de stress dans le milieu de travail

Une équipe des services professionnels et techniques de la région de l'Atlantique, où plusieurs transformations étaient en cours, a décidé de relever les facteurs de stress dans son milieu de travail sur lesquels elle avait le pouvoir d'agir. Pour ce faire, l'équipe de direction a consulté les employés, les représentants syndicaux et plusieurs sources d'information, dont les résultats du SAFF et le premier rapport de l'ombudsman. Pour les cinq grands domaines d'action relevés, un plan a été établi pour remonter jusqu'à la source du problème et élaborer une stratégie, ou pour mettre en œuvre des mesures d'atténuation du stress. Il s'agit là d'une pratique exemplaire que salue le Bureau.

LE SAVIEZ-VOUS?

Le Bureau de la traduction a conçu le Lexique de la santé mentale en milieu de travail, ce qui appuie l'un des volets du mandat du gouvernement du Canada qui consiste à sensibiliser les gestionnaires et les employés aux enjeux de santé mentale en milieu de travail. Ce lexique fournit des données terminologiques dans les deux langues officielles sur **337 notions ainsi que des définitions et des notes explicatives.** S'adressant principalement aux traducteurs et aux rédacteurs, le Lexique pourra également servir d'outil de référence à quiconque désire mieux comprendre la santé mentale en milieu de travail.

3.3 NOUVELLES RECOMMANDATIONS

Dans le présent rapport annuel, l'ombudsman énonce trois nouvelles recommandations qui découlent de ses observations ainsi que des souhaits exprimés par les employés à l'échelle du pays.

1. En collaboration avec les employés, au sein des directions générales et des régions, élaborer des outils pour promouvoir la civilité et le respect dans le milieu de travail

Pour créer un milieu de travail civil, respectueux, dynamique et sécuritaire, l'ombudsman recommande que les directions générales et les régions élaborent des outils pour promouvoir la civilité et le respect dans le milieu de travail et que les employés participent à leur élaboration.

Divers outils dignes de mention existent déjà au Ministère, par exemple la boussole créée à Montréal dans le cadre de l'Initiative de renouvellement du milieu de travail. Cet outil vise à guider les comportements souhaités dans un espace de travail collaboratif fondé sur la confiance mutuelle.

Un autre exemple est l'**engagement en matière de santé mentale** pris par les employés de la Direction générale des finances et de l'administration (DGFA). Aux termes de cet engagement, les employés entendent écouter sans juger, donner l'exemple, créer un milieu solidaire, aider ceux qui en ont besoin et employer un langage positif fait d'encouragements. Cet engagement a été communiqué aux employés de la DGFA dans la région de la capitale nationale et sera bientôt envoyé aux régions.

Copie de l'engagement en matière de santé mentale signé par le Groupe de la gestion du matériel et des locaux, DGFA

CHARTE DE LA CIVILITÉ DE LA DGSI

Les éléments clés et les comportements présentés ci-après ont été établis et approuvés par l'équipe de la haute direction de la DGSI en guise d'outil visant à instaurer une culture de civilité au sein de la DGSI. Dans « ***L'importance de la civilité! – Examen factuel de la promotion d'une fonction publique respectueuse*** », l'auteur Craig Dowden décrit les répercussions positives qui découlent de la promotion d'un environnement civil, notamment des employés qui ressentent une plus grande motivation, qui sont plus satisfaits au travail, qui ont un meilleur rendement et qui s'engagent davantage.

	1	2	3	4	5	6
ÉLÉMENTS CLÉS/ VALEURS	Avoir et conserver une attitude positive	Respecter : • l'organisation • les autres • soi-même	Collaborer avec les autres pour donner suite à des engagements, à des ententes et à des promesses	Mobiliser les autres : • en écoutant • en agissant • en adhérant	Pardonner	Exprimer de la gratitude

COMPORTEMENTS À ADOPTER	Communiquer les décisions de manière positive :
	• Ne pas dire « non » d'emblée
	• Présumer que les autres sont animés des meilleures intentions
	• Prêcher par l'exemple
		• Vivre dans le présent :
		  • Éviter les distractions, comme les BlackBerry, le téléphone et les ordinateurs portatifs
		  • S'adapter aux autres
		  • Arriver à l'heure
		• Réagir rapidement aux écarts de comportement
		• Ne pas éviter les échecs ou les conversations difficiles
			• Demander des commentaires et tenir réellement compte de l'information obtenue
			• Reconnaître la contribution des autres
			• Présumez de la bonne foi des gens
				• Comprendre ce dont nous avons tous les deux besoin
				• Se rendre disponible (p. ex. en gardant sa porte ouverte et en étant visible)
				• Se montrer responsable en assumant la responsabilité de ce qui est dit et fait
				• Souligner aussi bien les petites que les grandes réussites
					• Assumer la responsabilité de ses actes
					• Tenir ses promesses
					• Dire qu'on est désolé
					• Accepter que des erreurs soient possibles
					• Permettre que les erreurs soient corrigées
					• Accepter le fait que personne n'est parfait, à commencer par soi-même
						• Se satisfaire de l'ordinaire
						• Être reconnaissant pour les mesures prises
						• Apprécier les petits gestes (p. ex. quelqu'un nous ouvre la porte)
						• Dire « merci »

COMPORTEMENT À ÉVITER	• Ne pas écouter ce que disent les autres • Dire « non » d'emblée, sans tenir compte de l'information fournie	• Regarder son BlackBerry ou répondre au téléphone pendant une conversation ou une réunion • Ne pas prendre le temps de comprendre • Dire du mal de quelqu'un en son absence • Ignorer les écarts de comportement	• Adopter un comportement non verbal qui est négatif (p. ex. lever les yeux au ciel) • Dénigrer les idées proposées	• Arriver avec des idées préconçues et des décisions déjà prises • Manquer d'ouverture à l'égard des nouvelles idées et des points de vue différents • Parler en même temps que quelqu'un d'autre	• Ne pas tenir ses promesses • Garder rancune	• Ne jamais être satisfait

Gouvernement du Canada / Government of Canada

Canada

https://gcdocs.gc.ca/tpsgc-pwgsc/llisapi.dll/link/109078142

2. **Par l'entremise d'instruments à la disposition du Ministère envisager l'adoption d'un énoncé, ou autre moyen, permettant aux employés de relever des comportements inappropriés, harcelants ou agressifs de la part de collègues, de clients, de partenaires ou de fournisseurs**

Cette recommandation figure dans le présent rapport après que de nombreux employés du Ministère ont indiqué avoir été traités de façon irrespectueuse, voire avoir été intimidés, par des clients de SPAC ou des fournisseurs. Comme SPAC est avant tout un ministère qui offre des services aux autres ministères et organismes du gouvernement fédéral, qui traite sur une base quotidienne avec des centaines, voire des milliers d'intervenants, les employés de SPAC veulent offrir le meilleur service possible. Demander un minimum de civilité en retour est légitime, et le droit d'être traité avec courtoisie devrait être reconnu et protégé.

3. **Offrir de façon systématique le Programme d'accueil et d'orientation à l'intention des nouveaux employés et étudiants à l'échelle du Ministère et ajouter le volet « santé psychologique » au cours obligatoire sur la santé et la sécurité**

L'offre d'un programme d'accueil et d'orientation est une pratique exemplaire de tout employeur de choix. En outillant convenablement les nouveaux employés, nous nous assurons non seulement de bien les accueillir et les soutenir, mais aussi de les informer de la multitude d'outils, de programmes et de services que le Ministère met à leur disposition. En matière de santé mentale, il s'agit de leur indiquer dès le départ quels sont les comportements attendus et de leur faire connaître les services à leur disposition. Les nombreuses rencontres tenues à l'échelle de SPAC ont fait ressortir que l'offre du Programme d'accueil et d'orientation est inégale.

Une formation obligatoire sur la santé mentale pourrait faire partie du Programme d'accueil et d'orientation. Le programme actuel comporte 10 activités de formation qui sont pour la plupart obligatoires. Si l'on veut créer un milieu de travail positif qui encourage les employés à demander de l'aide et à briser le silence, une formation de base en santé mentale s'impose, et ce, dès l'accueil de l'employé. Cette formation pourrait, par exemple, être l'un des volets du cours obligatoire sur la santé et la sécurité et elle pourrait aussi faire partie de la formation en ligne donnée dans le cadre du programme de prévention des risques. Il serait également opportun que la formation présente les ressources offertes aux employés pour déceler les changements qui surviennent chez eux et les mesures adéquates à prendre, notamment dans un contexte où la conciliation travail-vie personnelle continue d'être encouragée et où les régimes de travail flexibles (semaine de travail comprimée, télétravail, entente de mobilité, etc.) sont de plus en plus acceptés.

41 PROJETS ET ACTIVITÉS DU BUREAU

4.1 COMMUNICATIONS ET RAYONNEMENT

Le Bureau a adopté diverses stratégies de communication pour promouvoir ses activités, favoriser un dialogue ouvert sur les enjeux que pose la santé mentale en milieu de travail et échanger avec des partenaires d'expérience, tant au sein de la fonction publique qu'ailleurs. Pour favoriser un changement de culture face à la santé mentale, la communication soutenue est fondamentale. À cette fin, le Bureau a fait appel aux médias traditionnels et aux médias sociaux, aux divers outils offerts par le gouvernement du Canada ainsi qu'à des outils promotionnels. L'ombudsman a aussi fait de nombreuses présentations.

MÉDIAS TRADITIONNELS ET MÉDIAS SOCIAUX

Des articles ont été publiés sur le Bureau dans divers bulletins ministériels de même que des messages sur les différentes plateformes de médias sociaux de SPAC (Facebook, Twitter, LinkedIn).

En outre, le site intranet du Bureau, notamment la section Ressources en matière de santé mentale, a été mis à jour fréquemment.

OUTILS DU GOUVERNEMENT DU CANADA

Le Bureau a également mis à profit les outils de collaboration **GCpédia** et **GCintranet** pour mieux communiquer aux collègues de la fonction publique de l'information sur la santé mentale, sur les ressources et les outils offerts à cet égard ainsi que sur le travail accompli par le Bureau.

Un groupe **GCconnex** a également été créé à l'intention des employés de SPAC plus particulièrement.

Avec ce groupe, le Bureau souhaite :

- par l'entremise d'un blogue, promouvoir le rôle et les messages de l'ombudsman auprès des employés dans le but de continuer à réduire les stigmates entourant la santé mentale, d'éviter les blessures et de favoriser le dialogue;
- promouvoir les ressources en santé mentale disponibles;
- donner la parole aux employés afin qu'ils racontent leur histoire et témoignent de leur expérience;
- faire briller les personnes inspirantes de SPAC par l'entremise du tableau d'honneur (voir la section 4.5);
- communiquer les pratiques exemplaires en matière de santé mentale;
- solliciter des idées et des suggestions pour améliorer les milieux de travail à SPAC.

OUTILS DE SENSIBILISATION

Le Bureau a également conçu des outils à l'intention des employés : des **guides de poche** et des **affiches** sur les ressources en santé mentale.

La série de guides de poche recense les ressources et les programmes internes et externes importants offerts aux employés de SPAC dans chaque région. Le format à plis en éventail des guides permet de les imprimer facilement pour le garder à portée de la main en tout temps. Il s'agit d'un outil pratique que les gestionnaires peuvent distribuer aux membres de leur équipe pour ouvrir la discussion et pour exprimer leur appui quant au maintien d'une bonne santé mentale.

Pour contribuer à créer des espaces sûrs où les employés peuvent discuter ouvertement des enjeux en matière de santé mentale, des affiches ont également été conçues. Celles-ci recensent les mêmes ressources que les guides de poche, mais peuvent être installées dans des endroits bien en vue et fréquentés par les employés, par exemple dans les salles de réunion, sur les babillards dans les cuisines, etc.

Depuis le tout début, Pat la baleine est la mascotte du Bureau. Posée sur le bureau de l'ombudsman, Pat la baleine rappelle l'importance d'offrir un espace sûr pour discuter de santé mentale. Le Bureau souhaite faire participer les employés à ses efforts visant à créer des milieux de travail sûrs dans l'ensemble du Ministère.

Les personnes inspirantes mises en vedette dans le tableau d'honneur de l'ombudsman de la santé mentale recevront également une figurine de Pat la baleine anti-stress, car elles auront posé des gestes concrets à l'appui de la santé mentale.

PRÉSENTATIONS

Tout au long de l'année, l'ombudsman a fait de nombreuses présentations à divers groupes d'employés de SPAC, mais également ailleurs dans la fonction publique :

À SPAC

- **87** présentations aux comités de la haute direction, aux comités de gestion, aux assemblées générales, aux réunions des réseaux ministériels et à de nombreux comités à l'échelle du Ministère;
- **2** participations à des discussions de groupe, l'une organisée par le Secrétariat de l'examen de la Société canadienne des postes et l'autre, par Avant-Garde, le Réseau des jeunes professionnels de SPAC.

À L'EXTÉRIEUR DE SPAC

- **22** consultations auprès de bureaux d'ombudsmans fédéraux, des partenaires en santé mentale et d'autres ministères et organismes fédéraux qui souhaitaient en savoir plus sur le Bureau (p. ex., l'École de la fonction publique, Environnement et Changement climatique, Services partagés Canada, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, etc.).
- Webémission organisée par l'École de la fonction publique du Canada vers la participation de l'ombudsman de la santé mentale de SPAC, l'agent national de santé et de sécurité de l'Alliance de la fonction publique du Canada et la directrice de la gestion de la main d'œuvre et de la santé à Innovation, Sciences et Développement économique Canada. La discussion porte sur les thèmes du harcèlement et de la violence en milieu de travail ainsi que sur les conditions qui favorisent des relations de travail respectueuses et un climat de confiance;

- Présentations :
  - aux membres de l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada;
  - au **Conseil fédéral de la Colombie-Britannique**;
  - à la **foire de l'innovation de la Colombie-Britannique;**
  - à la conférence organisée par le **Conference Board** et intitulée Mental Health in the Capital 2018 (en anglais seulement);
  - au **Comité des champions en santé mentale du gouvernement du Canada;**
  - à l'activité ***Entre cadres,*** organisée par l'École de la fonction publique du Canada, où l'ombudsman discutera du sujet du harcèlement dans le cadre d'un court webinaire à l'intention de la collectivité des cadres.

4.2 PARTENARIATS

1. UNIVERSITÉ D'OTTAWA

La collaboration avec l'Université d'Ottawa se poursuit dans le cadre d'une étude sur la divulgation des maladies mentales en milieu de travail en vue de cerner les pratiques exemplaires que pourraient mettre en œuvre la haute direction, les gestionnaires, les employés et les ressources humaines. De telles pratiques exemplaires auraient pour objectif :

- de réduire la stigmatisation des personnes ayant des problèmes de santé mentale au travail;
- d'accroître la propension des employés à divulguer leur problème de santé mentale au travail;
- de maximiser les résultats possibles d'une telle divulgation.

L'équipe de recherche a établi comment les collaborateurs à l'étude peuvent apporter leur aide pour ce qui est de recruter des participants à l'étude et de diffuser les conclusions de l'étude par la suite.

Les employés de SPAC seront invités à participer à cette étude de façon volontaire et anonyme et le Bureau veillera à communiquer l'information aux employés lorsqu'elle sera disponible.

2. CYNTHIA MATHIEU, Ph. D.

Le Bureau a établi un partenariat avec Mme Cynthia Mathieu, Ph. D., une spécialiste du comportement organisationnel, en vue de l'élaboration d'une série de sondages sur la santé mentale. (Voir la section 4.4)

Mme Mathieu est professeure à l'Université du Québec à Trois Rivières, où elle enseigne des cours sur le leadership et les traits de personnalité en milieu de travail, la sélection des employés et la santé mentale et organisationnelle, et elle agit à titre de consultante auprès d'organisations.

Les questionnaires de sondage aideront le Bureau à recueillir des renseignements supplémentaires sur la santé mentale et la santé organisationnelle des milieux de travail de SPAC, par direction générale et par région, tout en préservant la confidentialité.

Le Bureau a signé une lettre d'entente avec Mme Mathieu, qui prévoit la collaboration sans frais de cette dernière à l'élaboration de questionnaires de sondages. En retour, les constatations génériques découlant de résultats aux sondages pourraient permettre à Mme Mathieu de faire avancer ses travaux de recherche sur la détresse psychologique en milieu de travail. Les résultats des sondages seront confidentiels et ne permettront en aucun cas d'identifier des personnes ou des groupes. Le Bureau se fait un devoir de protéger la confidentialité et d'offrir un espace sûr.

3. EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA

Une collaboration a également été établie avec le Programme du travail d'Emploi et Développement social Canada (EDSC), qui travaille à l'élaboration d'indicateurs avancés en matière de santé et de sécurité au travail, y compris le mieux-être psychologique en milieu de travail. Le Programme du travail d'EDSC collabore avec le Bureau l'élaboration de questions aux fins des sondages que fera le Bureau. Cette collaboration est l'occasion non seulement de réaliser les objectifs de SPAC, mais aussi de faire progresser les travaux de recherche sur les indicateurs avancés du Programme du travail, l'organisme de réglementation fédéral chargé d'appliquer le Code canadien du travail et ses règlements. Les questionnaires de sondage, les résultats et les leçons retenues pourront être utilisés par le Programme du travail et peut-être par les autres ministères et organismes fédéraux et les organisations nationales externes.

4. COMITÉ DE GOUVERNANCE DU CENTRE CANADIEN D'INNOVATION POUR LA SANTÉ MENTALE EN MILIEU DE TRAVAIL

L'ombudsman de la santé mentale de SPAC siège au Comité de gouvernance du Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail, qui a été mis sur pied en mars 2017 par le ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique.

Ce centre a ouvert officiellement ses portes en mai 2018. Il se veut un lieu où les employés peuvent participer à des ateliers animés par des spécialistes de la santé mentale et du mieux-être et un espace de discussion sûr et respectueux où échanger, réseauter et collaborer. Le Centre compte également accueillir des événements pangouvernementaux visant à éliminer la stigmatisation, à faire de la sensibilisation et à promouvoir un changement de culture.

4.3 OUTIL DE MESURE DU RENDEMENT EN SANTÉ MENTALE

Le Bureau de l'ombudsman de la santé mentale a élaboré un tableau de bord pour mieux comprendre la situation globale de la santé psychologique dans les milieux de travail du Ministère. Des discussions avec des responsables d'autres ministères et organismes ont révélé qu'eux-mêmes travaillaient à élaborer leur propre tableau de bord et des indicateurs de rendement liés à la santé mentale. Il était donc tout naturel que tous collaborent à l'élaboration d'un tableau de bord pour la fonction publique fédérale grâce auquel les ministères et organismes évalueraient de la même manière la santé mentale dans leurs milieux de travail.

Le Bureau a pris l'initiative d'organiser des réunions avec les organisations fédérales considérées comme des chefs de file de la mesure du rendement au chapitre de la santé mentale, par exemple le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, le ministère de la Défense nationale, Emploi et Développement social Canada, le ministère de la Justice, SPAC, Services partagés Canada et Statistique Canada. Le Bureau a en outre invité les représentants syndicaux aux réunions.

À ce jour, le groupe de travail interministériel a élaboré une ébauche de modèle de mesure du rendement en matière de santé mentale pour la fonction publique fédérale, le premier en son genre au gouvernement. Ce modèle a pour objet d'aider les ministères et organismes fédéraux à évaluer l'état de la santé psychologique dans leurs milieux de travail en fonction des 13 facteurs psychosociaux énoncés dans la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. L'outil comporte également un ensemble de résultats et d'indicateurs de base communs (en révision à l'heure actuelle) qui aideront les organisations à brosser un portrait plus exact de la santé psychologique dans leurs milieux de travail (voir le schéma ci-contre).

Ce modèle pourrait servir de point de référence à l'échelle du gouvernement et faciliter la définition des pratiques exemplaires et des solutions à l'appui des priorités du gouvernement. Des consultations à plus large échelle sont prévues quant à la mise à l'essai d'un outil de mesure pour la fonction publique fédérale. Cet outil sera disponible pour utilisation au cours de l'année 2018-2019.

4.4 SONDAGES SUR LA SANTÉ MENTALE

À l'heure où SPAC ne compte plus mener de sondages éclairs, qui seront remplacés par le Sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux mené par le Secrétariat du Conseil du Trésor, les sondages menés par le Bureau permettront de recueillir d'importantes données sur la santé mentale des employés de SPAC, par région et par direction générale, direction et secteur, notamment sur :

- la culture et les sous cultures organisationnelles qui favorisent la santé mentale et le mieux-être en milieu de travail ou qui leur nuissent;
- la santé des relations interpersonnelles en milieu de travail, y compris celles avec les gestionnaires, les collègues et les employés;
- l'influence des comportements sur la santé mentale et le mieux-être en milieu de travail;
- les répercussions des initiatives de transformation ministérielles sur la santé mentale et le mieux-être en milieu de travail;
- la mesure dans laquelle l'organisation prêche par l'exemple.

En plus de la collaboration avec Dre. Cynthia Mathieu, plusieurs intervenants internes et externes ont été consultés, notamment les collègues de la Recherche sur l'opinion publique et de la direction générale des ressources humaines de SPAC ainsi que des experts en sondage de Statistique Canada.

Alors que les travaux antérieurs portaient le plus souvent sur les unités où les employés avaient signalé des conflits en milieu de travail, l'approche adoptée dans les sondages menés par le Bureau est intégrée et s'inscrit dans le long terme. Au cours de 2018-2019, le Bureau compte réaliser tous les quatre mois un sondage en ligne.

Les résultats des sondages sont conçus pour être utilisés en parallèle avec d'autres outils tels les sondages auprès des fonctionnaires fédéraux, les rencontres confidentielles menées par l'ombudsman et l'outil de mesure du rendement en matière de santé mentale.

Le premier sondage devrait être lancé à l'automne 2018.

4.5 TABLEAU D'HONNEUR DES PERSONNES INSPIRANTES

Du « tableau d'honneur en leadership » au « tableau d'honneur des personnes inspirantes »

Dans son premier rapport, l'ombudsman de la santé mentale s'engageait à élaborer un tableau d'honneur en leadership pour promouvoir les meilleures pratiques en mettant de l'avant des exemples positifs de superviseurs, de gestionnaires et de cadres dont le comportement ou la réussite est inspirant.

Cet engagement demeure et a été amélioré. En effet, pour reconnaître le fait que la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail sont l'affaire de tous, le Bureau remplace ce qui, au départ, devait être un tableau d'honneur en leadership par un **tableau d'honneur des personnes inspirantes**. En effet, bien que le personnel de direction joue un rôle crucial dans la protection de la santé mentale au travail, les employés de tous les niveaux peuvent, par leurs gestes et paroles, contribuer à bâtir un milieu sain sur le plan psychologique. L'essence même du leadership est la manière dont une personne se comporte avec autrui, et ce, peu importe son groupe et son niveau.

Le **Tableau d'honneur des personnes inspirantes** est un moyen pour reconnaître ces personnes qui ont un effet positif, petit ou grand, sur le maintien d'une bonne santé mentale dans leur milieu de travail. Ces personnes peuvent avoir sensibilisé des employés aux enjeux de santé mentale, avoir su faire preuve d'écoute, de compassion ou d'empathie, avoir offert des conseils ou encore avoir dirigé un employé vers les ressources disponibles. En bref, il s'agit de personnes qui placent l'être humain au cœur de tout.

Le Bureau est fier de lancer son tableau d'honneur avec une personne d'exception qui a su marquer le cœur des personnes avec qui elle travaillait : Carol Lampropoulos. Avant son décès prématuré, Carol était formatrice et encadreuse au Centre des services de paye de la fonction publique. Son engagement à l'égard de la création d'un espace de discussion sûr concernant la santé mentale transparaissait dans toutes ses attestations de formation, mais surtout dans ses gestes au quotidien.

Toutes les personnes inspirantes seront mises en vedette sur la page GCconnex du Bureau.

4.6 COMITÉ INTERMINISTÉRIEL DES OMBUDSMANS ORGANISATIONNELS

Outre l'ombudsman de la santé mentale à SPAC, il existe sept ombudsmans au service des employés au sein de la fonction publique fédérale, soit à Affaires autochtones et du Nord Canada, à Environnement et Changement climatique Canada, à Parcs Canada, à Patrimoine canadien, à Santé Canada et au Secrétariat du Conseil du Trésor.

Ces ombudsmans ont généralement la responsabilité d'assurer la prestation de programmes ou de services tels le Programme d'aide aux employés, le programme du Bureau de la gestion des conflits en milieu de travail, le programme des valeurs et de l'éthique, etc. À SPAC, ces programmes relèvent, de la Direction générale des ressources humaines. Malgré cette différence de mandat, l'ombudsman de la santé mentale de SPAC adhère au même cadre de fonctionnement que les autres ombudsmans organisationnels.

En décembre 2017, les ombudsmans se sont réunis et ont convenu de mettre sur pied un réseau officiel. Le Comité interministériel des ombudsmans organisationnels a ainsi vu le jour. La direction du Comité est assurée par le Bureau de SPAC pendant la première année.

Les objectifs du Comité sont les suivants :

- servir d'agent de consultation et de soutien pour les organisations fédérales dotées d'un ombudsman organisationnel;
- se tenir au courant de l'évolution des dossiers de chacun des membres;
- tirer parti des pratiques organisationnelles exemplaires et les mettre en commun;
- offrir des avis et conseils aux organismes centraux sur l'élaboration de nouvelles politiques, procédures et lignes directrices ou sur les changements à apporter à celles-ci.

Les ombudsmans souhaitent aussi soutenir les ministères et organismes qui voudraient créer des postes d'ombudsman au sein de leur propre organisation.

5 CONCLUSION

5.1 PRIORITÉS DU BUREAU POUR 2018-2019

Au cours de l'exercice 2018-2019, l'ombudsman poursuivra ses visites régionales (voir la section 2.2 Visites régionales), donnera d'autres présentations, mais il continuera surtout de rencontrer les employés de SPAC.

5.2 MOT DE LA FIN

Si les membres de la direction ont la responsabilité de faire en sorte que les milieux de travail soient sains et sécuritaires, la participation des employés est essentielle à la création d'une culture positive, qui fait obstacle à la stigmatisation, au manque de civilité et de respect, au harcèlement ainsi qu'aux comportements irrespectueux. Pour que les employés jouent un rôle actif, la communication ouverte et la mobilisation sont tout aussi cruciales.

De plus, les projets menés par le Bureau (voir section 4 Projets et activités du Bureau) se poursuivront et des mises à jour seront communiquées régulièrement aux employés pour les informer de l'état d'avancement des projets.

Les employés connaissent bien la réalité de leur milieu de travail, ses hauts et ses bas. Il est fondamental de recueillir leurs témoignages, de solliciter leur avis afin de mieux comprendre les enjeux et les obstacles auxquels ils font face au quotidien, de leur donner un moyen de s'exprimer et de les écouter en retour ainsi que d'agir. C'est par ailleurs l'une des leçons apprises tirées du rapport de Goss Gilroy faisant suite à son étude sur la gestion et la mise en œuvre de l'initiative de transformation de l'administration de la paye.

STRATÉGIE DE LA SANTÉ MENTALE DE SPAC
PLAN D'ACTION DE LA DGRH 2017–2020

Promouvoir le mieux-être et la santé mentale au travail en appuyant les employés est une priorité pour Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC). Par conséquent, SPAC a élaboré une stratégie de la santé mentale afin de concrétiser notre vision ministérielle en matière de santé mentale. Ce plan d'action répond aux recommandations émis dans le premier rapport du Bureau de l'ombudsman de la santé mentale.

LEADERSHIP

Améliorer les pratiques de recrutement, de perfectionnement et d'évaluation des superviseurs, des gestionnaires et des cadres en mettant l'accent sur la gestion des personnes

ACTIONS
Points 1 et 2
Réviser le Cadre de développement du leadership et de l'excellence en gestion à SPAC et ce conformément à la recommandation.
Point 3
Bien roder le processus existant pour les cadres avant d'étendre le mécanisme d'évaluation continue à l'ensemble des employés ayant des fonctions de supervision.
Point 4
L'objectif 1 sous 'Culture' de la stratégie de la santé mentale du ministère vise cette recommandation.

Services au groupe de la direction — 1,2,3

Chaque sous-ministre adjoint en fonction des plans d'actions de mise en œuvre de la stratégie de santé mentale du ministère — 4

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Mener des entrevues de départ de façon systématique

ACTIONS
Point 1
Procéder à l'analyse du taux de participation du processus actuel, réviser les questions et identifier les pistes d'améliorations.
Fixer une cible.
Évaluer les progrès sur une base trimestrielle ou biannuelle.
Point 2
Considérant la mise en œuvre de la stratégie de santé mentale du ministère et des nombreux indicateurs identifiés, cette recommandation devrait être révisée une après la première année d'implantation de la stratégie.

Secteur des operations ressources humaines

Évaluer l'impact des projets de transformation ministériels sur la santé mentale des employés

ACTIONS
L'objectif 4 sous 'Culture' de la stratégie la santé mentale du ministère vise cette recommandation.

Groupe de travail sur la stratégie de santé mentale

Effectuer une évaluation des profils de risques psychologiques ;

ACTIONS
Point 1
Identifier tous les postes à haut risque susceptible à des risque psychologique.
Mettre à jour ces profils, valider les mesures de prévention en place, et le cas échéant apporter les ajustements qui s'imposent.
Une fois l'exercice complété, procéder de la même façon avec les postes à faible risque.
Point 2
Développer un mécanisme d'information intégré au processus de recrutement.
Réviser les descriptions de postes afin d'intégrer les composantes de santé physique et psychologique.
Point 3
L'objectif 2 sous 'Renforcement des capacités' de la stratégie de la santé mentale du ministère vise cette recommandation.

L'Équipe du SST en collaboration avec Bien-être, le groupe de travails sur la stratégie nationale de santé mentale et de l'équipe de secteur des opérations ressources humaines et services au groupe de la direction.

Nommer des coordonnateurs regionaux du mieux-être

ACTIONS
Chaque region devra procéder à sa propre analyse et à partir des données existantes, évaluer le besoin en lien avec la capacité organisationnelle.
Déterminer l'offre de service.

Directeurs régionaux

Recommandations pour le Centre de paye de Miramichi

ACTIONS
La Direction générale de l'administration de la paie à mise en place une telle équipe au courant de l'été 2017.

Administration de la paie

FORMATION ET RECONNAISSANCE

Offrir de la formation en santé mentale aux employés, en particulier aux membres de la direction

ACTIONS
Point 1
Les objectifs 1 et 2 sous le but 'renforcement des capacités' de la stratégie de la santé mentale du ministère vise cette recommandation.
Point 2
La direction de mieux-être au travail procédera à répertorier la liste de toute des ressources disponibles et proposera une stratégie pour voir à la centralisation des outils sous ses services existants favorisant ainsi l'accès aux employés.

Équipe du Mieux-être

Introduire le Prix d'excellence de la sous-ministre en matière de santé mentale

ACTIONS
Consulter le groupe de travail sur la stratégie de la santé mentale afin d'élaborer les critères d'admissibilité.
Procéder à la mise à jour du programme et obtenir les approbations requises.

DGRH

Vision : Créer une culture qui inscrit la santé, la sécurité et le bien-être psychologiques dans tous les aspects du milieu de travail par la collaboration, l'inclusivité et le respect.

http://www.gcpedia.gc.ca/wiki/SPAC_Mieux-%C3%AAtre#Bureau_de_l.E2.80.99ombudsman_de_la_sant.C3.A9_mentale

STRATÉGIE DE LA SANTÉ MENTALE DE SPAC

LA VISION

Services publics et Approvisionnement Canada et ses syndicats s'engagent à la vision commune que nous allons créer une culture qui inscrit la santé, la sécurité et le bien-être psychologiques dans tous les aspects du milieu de travail par la collaboration, l'inclusivité et le respect. C'est là une responsabilité qui incombe à chacun dans le milieu de travail

OBJECTIF 1- CULTURE

Créer une culture organisationnelle dans le SPAC où la réalisation de la santé mentale positive de ses employés est ouvertement promue, soutenue et respectée et où la maladie mentale sous ses différentes formes est déstigmatisée.

OBJECTIF 2 – RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Pour s'assurer que tous les employés (y compris la direction) sont mieux équipés pour relever les défis de la santé mentale et promouvoir un milieu de travail sain et favorable.

CULTURE

1 LES EMPLOYÉS SONT HABILITÉS À CONTRIBUER À LA CRÉATION D'UN MILIEU DE TRAVAIL SAIN, INCLUSIF ET NOVATEUR

Nombre d'ententes de rendement qui incluent des objectifs pour un milieu de travail sain/santé mentale

Mon ministère ou organisme fait un bon travail de sensibilisation à la santé mentale en milieu de travail

Dans mon unité de travail, les gens se comporteront de façon respectueuse

On m'encourage à innover ou à prendre des initiatives dans mon travail

2 LES EMPLOYÉS DE SPAC SE SENTENT À L'AISE DE SOULEVER DES QUESTIONS LIÉES À LA SANTÉ MENTALE

Je décrirais mon milieu de travail sain sur le plan psychologique

Mon superviseur immédiat crée un environnement où je me sens à l'aise de discuter des questions qui touchent le bien-être au travail

J'estime pouvoir amorcer un processus de recours officiel (griefs, droit d'appel, santé et sécurité, etc.) sans crainte de représailles

3 LES EMPLOYÉS DE SPAC SE SENTENT À L'AISE DE RECOURIR AUX SERVICES ET RESSOURCES DISPONIBLES

Nombre de rencontres individuelles et confidentielles tenues avec l'ombudsman de la santé mentale

Nombre de services de la Direction générale des ressources humaines offerts par :
1. Valeurs et éthique
2. Bureau de la gestion des conflits en milieu de travail
3. Programme d'aide aux employés et à l'organisation (PAEO)
4. Équipe de gestion de l'incapacité
5. Carrière et leadership
6. Coordonnateur(trice) de la lutte contre le harcèlement
7. Relations de travail
8. Autre

4 LA SANTÉ MENTALE FAIT PARTIE INTÉGRANTE DES ACTIVITÉS MINISTÉRIELLES

Nombre d'activités des DG et des régions qui appuient ce résultat

Nombre de groupes de travail en santé mentale au niveau de la direction générale/région

Horaires et options de travail variables : nombre d'ententes en place

Nombre d'initiatives et d'activités ministérielles liées à la santé mentale

5 LES GESTIONNAIRES APPUIENT LES EMPLOYÉS DE SPAC DANS LEUR RÉUSSITE PROFESSIONNELLE

Pourcentage d'employés qui affirment que SPAC agit de façon respectueuse

Pourcentage d'employés qui affirment avoir déjà subi du harcèlement ou de la discrimination

Pourcentage d'employés qui affirment que des mesures d'adaptation ont été prises pour eux

Employés qui déclarent ressentir un niveau de stress élevé au travail

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

1 TOUS LES GESTIONNAIRES SONT FORMÉS POUR FAVORISER UN MILIEU DE TRAVAIL SAIN

Pourcentage de gestionnaires qui ont suivi une formation sur la sensibilisation à la santé mentale :
1. Programme d'apprentissage mixte
2. Ateliers de SPAC sur la santé mentale
3. Premiers soins en santé mentale
4. Autre

Nombre de gestionnaires qui ont participé à un perfectionnement ou une formation favorisant la santé mentale :
1. Participation à des groupes de coaching
2. Ateliers sur l'autogestion de la santé, dont la résilience, la conciliation travail-vie personnelle, la pleine conscience, etc.
3. Participation à des ateliers de conversations participatives
4. Participation à des ateliers sur le leadership ou la gestion
5. Autre

2 TOUS LES EMPLOYÉS ONT ACCÈS À LA FORMATION ET AUX OUTILS

Pourcentage d'employés ayant suivi une formation en lien avec la santé mentale :
1. Ateliers de SPAC sur la santé mentale
2. Programme d'apprentissage mixte
3. Premiers soins en santé mentale
4. Ateliers sur l'autogestion de la santé, dont la résilience, la conciliation travail-vie personnelle, la pleine conscience, etc.
5. Autre

Nombre d'activités des DG et des régions qui appuient ce résultat

Nombre et articles publiés dans « Dans le coup » et nombre de visites sur les pages

3 LES RESSOURCES SONT INVESTIES POUR PROMOUVOIR ET APPUYER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUES

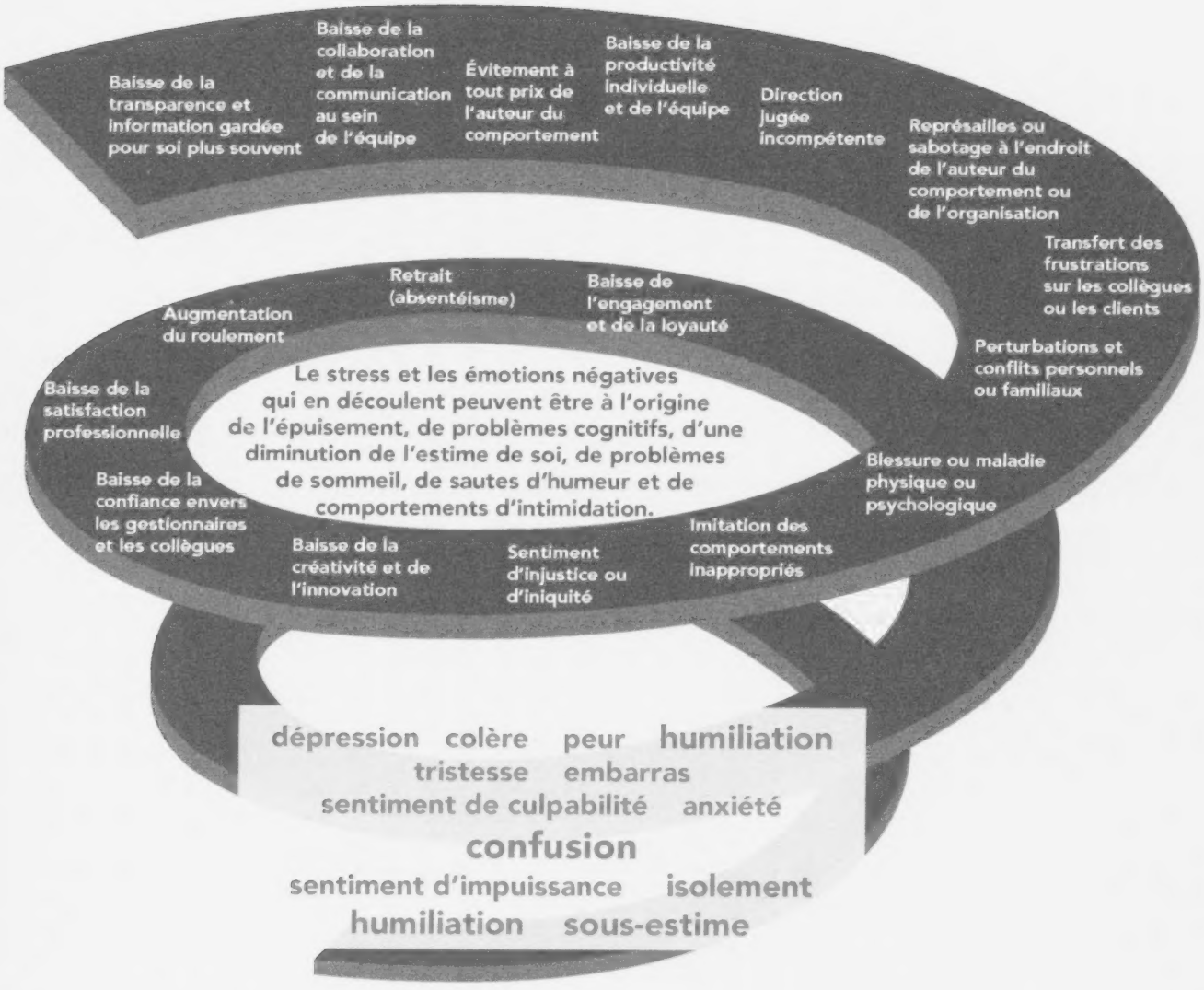
Budget et temps alloué pour :
1. Activités liées à la santé mentale au Ministère
2. Promotion de la santé mentale
3. Activités dans les DG et les régions liées à la santé mentale
4. Bureau de l'ombudsman

Gouvernement du Canada / Government of Canada

Canada

https://gcdocs.gc.ca/tpsgc-pwgsc/llisapi.dll?func=ll&objaction=overview&objid=104279013

ANNEXE C – EFFETS DES COMPORTEMENTS INCIVILS SUR LES PERSONNES ET SUR L'ORGANISATION[11]



[11] Voir la bibliographie à la fin du rapport pour obtenir la liste complète des sources documentaires consultées en vue d'élaborer le schéma.

ANNEXE D – LES VALEURS FONDAMENTALES DU BUREAU DE L'OMBUDSMAN DE LA SANTÉ MENTALE

« ENSEMBLE, NOUS POUVONS DÉPLACER DES MONTAGNES ET INFLUENCER LE CHANGEMENT VÉRITABLE »

Préserver la confidentialité

Nous reconnaissons que la nature de notre travail exige que nous soyons discrets et que nous préservions la confidentialité.

Souci de l'autre, partage et équité

Nous sommes attentionnés et civils à l'endroit de ceux qui nous entourent et nous les aidons. Nous reconnaissons le droit de chacun d'être traité avec respect et nous acceptons les autres sans préjugé fondé sur les différences, quelles qu'elles soient.

Contribuer à un esprit d'équipe positif

Le travail est un sport d'équipe où chacun est un joueur important. Nous faisons appel aux forces de chacun et agissons ensemble. Notre attitude est contagieuse. Nous répandons la joie et l'espoir autour de nous.

Soutenir la recherche ainsi que le développement et l'innovation, apprendre, communiquer et célébrer les réalisations

Nous établissons des partenariats avec les travailleurs du savoir et soutenons la recherche de pointe. Nous appuyons l'innovation en laissant la créativité s'exprimer. Parfois nous gagnons. Parfois, nous apprenons. Toujours, nous nous améliorons et nous persévérons.

Appuyer la communication ouverte

Nous tenons des conversations ouvertes, honnêtes et respectueuses pour mieux nous comprendre les uns les autres et pour comprendre nos responsabilités. Nous demandons de la rétroaction, grâce à laquelle nous ne pouvons que nous améliorer.

Agir avec le sentiment d'être partie prenante à la culture du milieu de travail

Nous contribuons tous au milieu de travail et nous avons la responsabilité de faire ce que nous nous sommes engagés à faire. « La norme que vous ignorez est la norme que vous acceptez. », David Morrisson, lieutenant général et chef d'armée

Soutenir l'équilibre travail-vie personnelle

Nous reconnaissons qu'un régime de travail flexible peut aider à trouver l'équilibre entre le travail, la vie personnelle et les besoins familiaux.

Respecter notre mandat

Nous nous demandons constamment si les nouvelles idées sont utiles à l'organisation et si quelqu'un est dans une position plus favorable pour les prendre en charge.

Bibliographie

L'information qui se trouve dans les illustrations « Marques de civilité et marques d'incivilité » et « Effets des comportements incivils sur les personnes et l'organisation » est tirées des publications suivantes :

BAR-DAVID S. Trust your canary (Every leaders guide to taming workplace incivility), Toronto, Farleigh Press, 2015.

CHEN, Y.Y., D. L. FERRIS, H. KWONG KWAN, M.J. YAN, M. ZHOU et Y. HONG. « Self-love's lost labor: a self-enhancement model of workplace incivility », The Academy of Management Journal, vol. 56, no 4 (2013), p. 1190-1219. Internet : https://www.researchgate.net/publication/280294614_Self-Love%27s_Lost_Labor_A_Self-Enhancement_Model_of_Workplace_Incivility

ESTES, B. et J. WANG. « Workplace incivility: impacts on individual and organizational performance », Human Resource Development Review, vol. 7, no 2 (2008), p. 1-23. DOI : 10.1177/1534484308315565

PEARSON, C. M., L. M. ANDERSSON et J. W. WEGNER. « When works flout convention: a study of workplace incivility », Human Relations, vol. 54, no 11 (2001). DOI : 10.1177/00187267015411001

PORATH, C. L. et C. M. PEARSON. « Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status », Journal of applied social psychology, vol. 42, no S1 (2012), p. E326-E357. DOI : 10.1111/j.1559-1816.2012.01020.x

SCHILPZAND, P., I. E. DE PATER et A. EREZ. « Workplace incivility: a review of the literature and agenda for future research », Journal of Organizational Behavior, vol. 37, no S1 (2016), p. S57–S88. DOI : 10.1002/job.1976

SMOKLER LEWIS, P. et A. MALECHA. « The impact of workplace incivility on the work environment, manager skill, and productivity », The Journal of Nursing Administration, vol. 41, no 1 (2011), p. 41-47. Internet : https://www.dir.ca.gov/OSHSB/documents/Workplace-Violence-Prevention-in-Health-Care-ImpactOfWorkplaceIncivility.pdf

SPENCE LASCHINGER, H. K., M. P. LEITER, A. DAY, D. GILIN-OORE et S. P. MACKINNON. « Building empowering work environments that foster civility and organizational trust : testing intervention », Nursing Research, vol. 61, no 5 (2012), p. 316-325. DOI :10.1097/NNR.0b013e318265a58d

TORKELSON, E., K. HOLM, M. BÄCKSTRÖM et E. SCHAD. « Factors contributing to the perpetration of workplace incivility: the importance of organizational aspects and experiencing incivility from others », Work and Stress, vol. 30, no 2 (2016), p. 115-131. Internet : http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2016.1175524